

Myymäläesimiesten transformatiivinen johtaminen

Tekijä: Anu Henttonen
Oppilaitos: Aalto-yliopisto, Perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos
Tutkimusala: Työpsykologia ja johtaminen
Valvoja: Jukka Lipponen
Tutkimuksen valmistumisvuosi: 2013
Tutkimuksen arvosana: Kiittäen hyväksytty

MYYMÄLÄESIMIESTEN TRANSFORMATIIVINEN JOHTAMINEN

SISÄLLYSLUETTELO

Tiivistelmät

1. JOHDANTO.....	5
2. TRANSFORMATIIVINEN JOHTAMINEN JA SEN MITTAAMINEN	9
2.1 TRANSFORMATIIVINEN JOHTAMINEN JOHTAMISTEORIOIDEN JOUKOSSA.....	9
2.2 TRANSFORMATIIVINEN JOHTAMINEN.....	15
2.3 KOUZES JA POSNERIN TRANSFORMATIIVINEN JOHTAMINEN	23
2.4 AIKAISEMPIA TUTKIMUSTULOKSIA TRANSFORMATIIVISEEN JOHTAMISEEN LIITTYEN	27
2.5 TRANSFORMATIIVISEN JOHTAMISEN LPI-MITTARI	40
2.6 TRANSFORMATIIVISEN JOHTAMISEN MITTAAMINEN LPI-MITTARILLA	46
2.7 YHTEENVETO TRANSFORMATIIVISEN JOHTAMISEN DIMENSIOISTA	49
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	52
3.1 TUTKIMUSASETELMA	52
3.2 TUTKIMUSKYSYMYKSET	53
3.3 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	54
3.4 TUTKIMUSAINEISTO	57
3.5 TUTKIMUSAINEISTON KÄSITTELY	68
4. TULOKSET	70
4.1 TRANSFORMATIIVINEN JOHTAMINEN KORKEAN TYYTYVÄISYYDEN TIIMEISSÄ	71
4.2 TRANSFORMATIIVINEN JOHTAMINEN KESKITASON TYYTYVÄISYYDEN TIIMEISSÄ.....	88
4.3 EROT TRANSFORMATIIVISESSA JOHTAMISESSA KORKEAN JA KESKITASON TYYTYVÄISYYDEN TIIMEISSÄ....	97
4.4 TRANSFORMATIIVISEN JOHTAMISEN LUOKITTELU LPI-KYSELYLLÄ.....	102
4.5 YHTEENVETO TULOKSISTA	103
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	106
LÄHTEET	120
LIITTEET	128
KUVAT JA TAULUKOT	137

Tiivistelmä Aalto yliopisto, PL 11000,
00076 Aalto www.aalto.fi

Tekijä: Anu Henttonen

Lisensiaatin työn nimi: Myymäläesimiesten transformatiivinen johtaminen

Julkaisija: Aalto yliopisto

Yksikkö: Tuotantotalouden laitos

Tutkimusala: Työpsykologia ja johtaminen

Tiivistelmä

Transformatiivinen johtaminen on tämän hetken kenties tutkituin johtamisen suuntaus. Transformatiivisella johtamisella näyttäisi aikaisempien tutkimusten perusteella olevan positiivisia vaikutuksia mm. työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin.

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on selvittää toteuttavatko myymäläesimiehet transformatiivista johtamista tiimeissä, joissa on korkea tai keskitasoinen tyytyväisyys. Tiimit on valittu henkilöstötutkimuksen perusteella. Pyrkimyksenä on vertailla transformatiivista johtamista erilaisissa tiimeissä ja arvioida LPI-mittarin soveltuvuutta laadulliseen transformatiivisen johtamisen luokitteluun. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla seitsemää esimiestä ja observoimalla heidän viittä myymäläpalaveria. Työhypoteesiksi on asetettu, että esimiehet toteuttavat transformatiivista johtamista korkean tyytyväisyyden tiimeissä. Tutkimusaineisto on luokiteltu Kouzes ja Posnerin transformatiivista johtamista mittaavan LPI-mittarin johtamisdimensioiden ja väittämien mukaan.

Tutkimustulos vahvistaa työhypoteesia: esimiehet toteuttavat aktiivisesti, monipuolisesti ja laadukkaasti transformatiivista johtamista korkean tyytyväisyyden tiimeissä. Myös keskitason tyytyväisyyden tiimeissä esiintyy jonkin verran transformatiivista johtamista, mutta se on laadullisesti ja määrällisesti matalatasoisempaa. Eroa tutkituissa kohderyhmissä saattaa osaltaan selittää tiimin jäsenten kriittisyys keskitason tyytyväisyyden tiimeissä. Johtamisdimensioista toiminnan mahdollistamisesta oli eniten ja yhteiseen visioon innostamisesta vähiten näyttöä aineistossa, mikä selittyy myymäläpäälliköiden operatiivisella esimiesroolilla. Prosessien kyseenalaistaminen korostui ryhmätilanteita kuvaavassa observointiaineistossa, kun taas tien näyttäminen johtamista syvällisemmin pohdiskelevassa haastatteluaineistossa. Johtamistoiminnan profiilit olivat johtamisdimensioittain tarkastellen samankaltaiset tutkituissa kohderyhmissä, mikä viittaa LPI-mittarin pätevyyteen. Vuorisen väitöskirjassaan tuottama suomennos LPI-mittarista toimi hyvin laadullisessa transformatiivisen johtamisen luokittelussa. Väittämille löytyi vastaavuutta aineistosta ja väittämät kattoivat monipuolisesti esimiesten johtamistoiminnan.

Vaikuttaisi siltä, että korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet ovat mm. delegoimalla tehtäviä, työntekijöitä työn kehittämiseen ja päätöksentekoon osallistamalla, osaamista kehittämällä ja kannustavalla palautteella onnistuneet luomaan jaettuun johtamiseen perustuvaa oppimiskulttuuria myymäläänsä, joka vastannee työntekijöiden liittymisen, osaamisen ja itsenäisyyden perustarpeisiin. Johtamistyyliin saattaa vaikuttaa palautekytkennän muodostuminen tyytyväisten myyjien ja transformatiivisten esimiesten välillä, mitä ei puolestaan tyytymättömien myyjien ja heidän esimiesten välille pääsisi muodostumaan.

Tausta-aineisto tutkittujen esimiesten esimiesindekseistä sekä heidän tiimiensä asiakaspalvelun ja tyytyväisyyden tasosta antavat viitteitä transformatiivisen johtamistyylin positiivisesta vaikutuksesta työn tuloksiin teorian vahvistaessa käsitystä. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan varsinaisesti tutkittu johtamistyylin ja työn tulosten yhteyttä.

Tutkimuksesta saa vinkkejä johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen niin kohdeyrityksessä kuin muissa samankaltaisissa palvelualan yrityksissä. Kiitosta ja kannustusta odotuksista vastaavasta suorituksesta tulisi korostaa erityisesti matalan ja keskitasoinen tyytyväisyyden tiimeissä, joissa työhyvinvointia voisi parantaa myös räätälöidyn interventioin.

Tutkimuksen validiteettia on pyritty parantamaan mm. kuvaamalla analyysiprosessi ja esittelemällä tulososiossa kattavasti aineistoa, jotta lukija voi arvioida perustelujen oikeellisuutta. Lisäaineiston keruu esim. toisesta yrityksestä tai toiselta toimialalta parantaisi kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta. Koska haastattelut tehtiin alun perin työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta, jatkossa ne kannattaisi tehdä tutkimusongelmista käsin.

Laadullinen menetelmätriangulaatio, kahden eri kohderyhmän vertailu ja deduktiivis-abduktiivinen aineiston analyysi osoittautui osuvaksi tutkimusasetelmaksi tuoden esiin transformatiivisen johtamisen ilmenemisen ohella johtamisen kontekstisidonnaisuuden, mitä ei olisi kenties määrällisellä tutkimusotteella löydetty.

Avainsanat: Transformatiivinen johtaminen, LPI-mittari, Kouzes ja Posner, myymäläesimiehet, palveluliiketoiminta

Abstract Aalto University, P.O. Box 11000, FI00076 Aalto, www.aalto.fi

Author: Anu Henttonen

Name of the lisenciate thesis: Shop managers' transformative leadership

Publisher: Aalto University, School of Science

Unit: Department of Industrial Engineering and Management

Field of research: Work psychology and Leadership

Abstract

Transformative leadership is maybe the most popular trend in current leadership research. Based on previous research, it seems that transformative leadership affects positively on employee satisfaction, commitment and well-being among other things.

The aim of the research is to investigate if shop managers implement transformative leadership in the teams with high or medium level of employee satisfaction. Teams have been chosen on the basis of the employee commitment survey. Transformative leadership is compared in two groups and the functioning of LPI-measurement is evaluated in the context of qualitative transformative leadership research. Research material has been collected by interviewing shop managers (7 interviews) and by observing their leadership in team meetings (5 meetings). There is a "hypothesis" set that managers of teams with high satisfaction implement transformative leadership. Research material has been analysed by using Kouzes and Posner's LPI-measurement that measures transformative leadership according to dimensions and related statements of transformative leadership.

Research results confirm the "hypothesis": managers of teams with high satisfaction implement active, diverse and high quality transformative leadership. Also managers of teams with medium level satisfaction implement some transformative leadership, but there are clear differences in quality and quantity of transformative leadership among two groups. Difference in two groups might be explained by criticism within team members in the teams with medium level satisfaction. Regarding to the dimensions of transformative leadership, enabling others to act was most actively and inspiring a shared vision least actively implemented dimension by the managers, that might be explained by managers' highly operative role. Challenging the process was emphasized in team meetings and modeling the way in interviews that offer a possibility to reflect own leadership. Regarding to dimensions of transformative leadership, profiles of leadership activity were similar in two groups, which refers to functionality of LPI-measurement. Finnish version of LPI-measurement produced by Vuorinen in her doctoral thesis, functioned well in qualitative research: research material corresponded the measurement and statements well covered leadership activity.

It seems that managers of teams with high satisfaction have been able to create learning culture within their teams by shared transformative leadership by, for example, delegating work, engaging employees in development and decision-making concerning work, developing competence and encouraging good performance possibly corresponding to the basic needs of closeness, independency and competence of employees. It might be that transformative leadership style creates a 'feedbackloop' with satisfied employee, but not with unsatisfied employees.

Leadership, quality of customer service and employee satisfaction indexes of managers of teams with high satisfaction support the assumption that there is positive correlation between transformative leadership style and various positive work results. This was not, though, researched in this study.

Reader of this research benefits of the tips how to develop leadership and well-being at work in similar service oriented businesses. Rewarding and thanksgiving for reaching goals should be actively executed in the teams with medium or low level of satisfaction. Also tailored interventions might raise employee well-being.

I've tried to better the validity of the research by describing the phases of analysis process and by offering comprehensive examples of data in the result section. The level of reliability could be raised though by collecting data of other companies or contexts as well. In the future, interviews should be done from the viewpoint of research problems. Now there were initially made from the viewpoint of leading employee well-being.

Qualitative triangulation of research methods, comparing two different groups and deductive-abductive analysis of research data pointed out to be a good research composition that revealed the phenomenon of transformative leadership and the context dependency of leadership that might have been missed by quantitative research approach.

Keywords Transformative leadership, LPI-measure, Kouzes & Posner, store managers, service business

1. Johdanto

Toteutan tutkimuksen Alkossa, joka pyrkii "vastuulliseksi ja palvelevaksi, Suomen parhaaksi vähittäiskaupaksi". Päästäkseen parhaaksi vähittäiskaupaksi, Alko on asettanut tavoitteeksi olla Suomen paras työyhteisö, jonka on puolestaan todettu edellyttävän työhyvinvoinnin kehittämistä.

Työhyvinvoinnin kehittämiseksi Alkossa on käynnistetty ILONA – Suomen paras työyhteisö -työhyvinvointihanke, jonka tavoitteena on "edistää kaikkien työsuhteessa olevien Alkon työntekijöiden työhyvinvointia ennaltaehkäisevällä ja pitkäjänteisellä toiminnalla". Hankkeen tarkoituksena on myös auttaa alkolaisia pysymään työelämässä aiempaa pidempään sekä tukea yhtiön palveluksessa olevien fyysistä ja henkistä kuntoa. Hanke sisältää myös tämän tutkimuksen, jonka tavoitteena on selvittää johtamiskäytänteitä, joilla on vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Johtaminen on avainasemassa palvelutyössä suoriutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta.

Aikaisempien tutkimusten mukaan transformatiivinen johtaminen ja esimiehen tuki lisäsivät työntekijöiden asiakassuuntautuneisuutta. Transformatiivinen johtaminen johti työntekijöiden parempaan pystyvyyssuskoon, joka ennusti parempaa palvelusuoritusta. Transformatiivinen johtaminen paransi myös parturi-kampaamoliikkeiden palveluilmastoa, jonka uskotaan vaikuttavan asiakastuloksiin. (Liao & Chuang 2007; Liaw, Chi & Chuang 2009).

Transformatiivinen johtaminen saattaa johtaa myös eettiseen myyntitoimintaan, sillä ehdolla, että myyjät luottavat esimieheensä (Schwepker & Good 2010). Transformatiivinen johtaminen johti odotukset ylittävään suoritukseen vakuutusmyynnissä sekä pankkitiimeissä (MacKenzie, Podsakoff & Rich 2001; Schaubroeck, Scha ja Lam 2007), ja ennusti hyvää suoriutumista mm. armeijakontekstissa (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003).

Transformatiivinen johtaminen näyttäisi vaikuttavan myös mm. psykologiseen hyvinvointiin (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee 2007) sekä ainakin hetkellisesti positiivisesti työntekijän tunnetasoon (Nielsen & Munir 2009). Esimiehen positiivinen käytös (vrt. transformatiivinen johtaminen) vaikutti puolestaan työntekijöiden hyvinvointiin erilaisista taustatekijöistä riippumatta (Gilbreath & Benson 2004). Muutosjohtajuus (eli transformatiivinen johtaminen) toimi hoitohenkilöstöä kokonaistyydytykseltä suojaavana tekijänä (Kanste 2005). Cummings, MacGregor, Davey, Lee, Wong, Lo, Muise ja Staffordin (2010) meta-analyysissä 22 tutkimuksessa transformatiivinen johtaminen tuotti korkeampaa työtyytyväisyyttä hoitajien keskuudessa.

Tulokset ovat merkittäviä ensinnäkin siitä syystä, että aikaisempien tutkimustulosten perusteella on syytä olettaa, että transformatiivisella johtamisella on positiivisia vaikutuksia sekä asiakaspalvelun laatuun että työhyvinvointiin, jotka molemmat ovat Alkon strategisia tavoitteita. Toiseksi transformatiivinen johtaminen on edelleen johtamistutkimuksen keskiössä. Esimerkiksi Leadership & Organisation Development Journal sekä The Leadership Quarterly -lehtien viimeisten vuosien lähes jokaisessa numerossa on yksi tai useampi artikkeli liittyen transformatiiviseen johtamiseen. Transformatiivista johtamista on viime vuosina tutkittu mm. tehokkuuden, tavoitteellisuuden, innovaatioiden, ryhmäilmiön, johtajan ominaisuuksien (mm. autenttisuuden, karismaattisuuden), työhyvinvoinnin, etiikan ja jopa johdettavien neurologisten muutosten näkökulmista - vain joitakin mainitakseni. Kolmanneksi Alkon esimiestyön kehittämisen tavoitteena on valmentava johtaminen, jolla on yhtymäkohtia transformatiiviseen johtamiseen.

Transformatiiviseen johtamiseen liittyvä aikaisempi tutkimus keskittyy pääosin transformatiivisen johtamisen edellytyksiin ja seurauksiin. Lähestymistapa tutkimukseen on tyypillisesti määrällinen, jota on saatettu rikastaa laadullisella aineistolla. Lisäksi löytyy paljon tutkimusta, jossa transformatiiviseen johtamiseen tyypillisesti liitettyjä ilmiöitä, kuten esimerkiksi johtajan

karismaattisuus, palautteenanto, eettisyys tai luottamus johtajaan tutkitaan transformatiivisesta johtamisesta irrallaan. Transformatiivista johtamista on tutkittu aikaisemmin erityisen runsaasti hoitoalalla ja koulumaailmassa sekä Liao ja Chungin mukaan myös puolustusvoimissa. Sittemmin tutkimus myös muilla toimialoilla, palveluala mukaan lukien, on lisääntynyt.

Tämän tutkimuksen erityispiirteenä on laadullinen trianguloiva lähestymistapa transformatiivisen johtamisen tutkimukseen. Myymäläpalavereja seuraamalla kerätty observointiaineisto on nähdäkseni varsin epätyypillinen transformatiivisen johtamisen tutkimuksessa. Valittu lähestymistapa tuo transformatiivisen johtamisen ilmenemisen ohella johtamiseen vaikuttavia kontekstitekijöitä esille.

Tutkimuksessa yhdistyvät omat henkilökohtaiset mielenkiintoni kohteet: hyvä johtaminen ja työhyvinvointi. Tutkimuksen avulla, sekä henkilöstön kehittämistyöni kautta voin konkreettisesti vaikuttaa johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen Alkossa. Henkilökohtainen motiivini tutkia aihetta perustuu edellä mainittujen lisäksi haluun saattaa loppuun lisensiaatin opinnot, missä siinäkin liikutaan aivan työhyvinvoinnin ja (itsensä)johtamisen ytimessä.

Tutkimusprosessin aktiivinen työstö lähti käyntiin vuoden 2010 alussa. Esittelin keväällä 2010 työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvän tutkimussuunnitelman jatko-opintoseminaarissa. Sitä ennen olin vuoden verran lueskellut kirjallisuutta ja miettinyt mahdollista tutkimuksen aihetta. Työhyvinvoinnin johtamiseen päädyin työpaikallani käynnistyneen työhyvinvointihankkeen myötä. Kesällä 2010 keräsin johtamista tarkastelevan tutkimusaineiston työhyvinvointinäkökulmasta. Sittemmin tutkimuksen fokus muuttui työhyvinvoinnin johtamisesta transformatiiviseen johtamiseen, joka nousi aineistosta esiin. Käsittelin aineistoa alun perin aineistosta käsin kunnes löysin Hautalan väitöskirjassaan käyttämän LPI-mittarin, jonka totesin jäsentävän transformatiivista johtamista. Myöhemmin tutkimusväline vaihtui vielä

Vuorisen väitöskirjaansa ”virallisesti” suomennuttamaan versioon LPI-mittarista. Kolme vuotta on kulunut lisensiaatintutkimuksen tekoon, välillä sivutoimisesti ja välillä päätoimisesti.

Tutkimusraportti rakentuu seuraavasti: johdantokappaletta seuraa kirjallisuuskatsaus, jossa pyrin kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä eli transformatiivista johtamista ja sen mittaamista mahdollisimman monipuolisesti ja toisaalta tarkasti tutkimukseni aiheeseen fokusoiden. Kirjallisuuskatsauksessa käyn läpi transformatiivisen johtamisen taustoja ja suhdetta muihin johtamisteorioihin, transformatiivisen johtamisen keskeisimpiä monidimensioisia malleja mukaan lukien Kouzes ja Posnerin malli sekä omaan tutkimukseeni kontribuoivia aikaisempia tutkimustuloksia transformatiiviseen johtamiseen liittyen. Kirjallisuuskatsaus jatkuu analyysissä apuna käyttämäni transformatiivisen johtamisen LPI-mittarin kuvaamisella. Kuvaan tutkimustuloksia, joissa transformatiivista johtamista on mitattu LPI-mittarilla. Laadin lopuksi yhteenvedon transformatiivisen johtamisen dimensiomalleista.

Tutkimusraportti jatkuu tutkimuksen toteutuksen kuvaamisella.

Tutkimusasetelmassa pyrin tiivistämään tutkittavan ilmiön, tutkimusongelmat ja tutkimuksessa käytettävät menetelmät yhteen kuvaan. Tutkimuskysymyksiä seuraa käytettävien menetelmien ja tutkimusaineiston kuvaus. Toteutusosio päättyy aineiston käsittelyn vaiheiden kuvaamiseen, jotka olen myös tiivistänyt kuvaksi.

Tulososiossa pyrin vastaamaan kuhunkin tutkimuskysymykseen omassa kappaleessa. Näin ollen kuvaan transformatiivista johtamista korkean ja keskitason tyytyväisyyden tiimeissä, eroja transformatiivisessa johtamisessa eritasoisen tyytyväisyyden tiimeissä sekä arvioin transformatiivisen johtamisen laadullista luokittelua LPI-kyselyn avulla. Tulososion lopussa vedän yhteen tulokset. Johtopäätökset ja pohdinta kappaleessa arvioin tulosten merkitystä ja sovellettavuutta, tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2. Transformatiivinen johtaminen ja sen mittaaminen

2.1 Transformatiivinen johtaminen johtamisteorioiden joukossa

Johtamisparadigmoja värittävät kussakin ajassa arvostettavat asiat. Tavoite voi olla yhteinen, esim. tuottavuuden parantaminen, mutta keinot saavuttaa tavoitteet, sekä tapa hahmottaa taustalla oleva ongelma erilainen. (Seeck 2012, 34.) Seeck nimeää johtamisparadigmoiksi ja niiden keinoiksi parantaa tuottavuutta mm. tieteellisen liikkeenjohdon (rationalisointi), ihmissuhdekoulukunnan (mm. työmoraalin ja työn sisällön kehittäminen), rakenneteoriat (rakenteiden muokkaus toimintaympäristö huomioiden), organisaatiokulttuuriteoriat (työntekijöiden sitouttaminen yrityksen arvoihin ja päämääriin) ja innovaatioteoriat (jatkuva uudistuminen). (Seeck 2008, 34.)

Seeck määrittelee paradigman riittävän pitkäkestoiseksi (noin 20 – 30 vuotta), yleisesti hyväksytyksi tai hallitsevaksi johtamisen viitekehikseksi, jolla on teknisiä ja ideologisia ominaispiirteitä (Seeck 2012, 28 - 29). Johtamisen puolestaan toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen teoria on johtamisen toimintaa, tehtäviä, tarkoitusta ja laajuutta koskeva tietovaranto (Wren 2005, 3). Ruohotie (2006, 114) on määritellyt johtajuuden sosiaalisesti prosessiksi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa toisaalta organisaation tuotoksiin ja toisaalta organisaation jäsenten kognitioon ja tunne-elämään. (Seeck 2012, 20.)

Tässä tarkasteltavassa transformatiivisessa johtamisessa - tai *johtajuudessa* - on viitteitä ihmissuhdekoulukuntaan, sillä transformatiivisen johtamisen vaikutusmekanismi piilee johtajan toiminnan vaikutuksessa mm. yksilön oma-aloitteisuuteen ja mielekkään työympäristön luomiseen. Transformatiivisessa johtamisessa on myös yhtymäkohtia innovaatioteorioihin, sillä

transformatiivisen johtajan tehtävänä on jatkuvan muutoksen ja uudistumisen mahdollistaminen. Kulttuuriteorioihin transformatiivinen johtaminen kytkeytyy transformatiivisen johtajan pyrkimyksestä sitouttaa työntekijät yhteisen vision avulla. (Seeck 2012, 360.)

Transformatiivisen johtamisen (transformative leadership) oppi-isänä pidetään James MacGregor Burnsiä. Transformatiivista johtamista ovat myöhemmin tutkineet mm. Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, Ronald E. Riggio, Warren Bennis, Burt Nanus, James M. Kouzes ja Barry Z. Posner. Näistä Bassia pidetään yhtenä merkityksellisimmistä johtajuuden tutkijoista maailmassa. Bassin ensimmäiset julkaisut ovat peräisin 1950-luvulta, ja hän on julkaissut satoja artikkeleita ja kirjoja aina 2000-luvulle saakka. Bassin tunnettuja teoksia ovat mm. "Leadership and Performance Beyond Expectations" (Bass 1985) sekä "Transformational Leadership" (Bass & Riggio 2005). Bass, Riggio ja Avolio viittaavat teoksissaan usein Burnsiin, mutta myös Bennis ja Nanusiin.

Warren Bennis on toinen merkittävä transformatiivisen johtamisen tutkija. Bennis on julkaissut mm. 1980-luvulla teokset "The Artform of Leadership", "On Becoming a Leader" ja "Leaders. Strategies for Taking Charge" Burt Nanusin kanssa. Myös Bennis ja Nanus viittaavat teoksissaan Burnsiin.

Kouzes ja Posnerin pääteos on vuonna 1987 julkaistu "The Leadership Challenge", jonka tutkijat ovat myöhemmin tuotteistaneet maailmanlaajuisesti johtamisen kehittämisohjelmaksi johtamismittareineen (Leadership Practises Inventory, LPI). Kouzes ja Posner viittaavat teoksessaan mm. Burnsiin, Bennisin ja Bassiin. Oppi-isikseen he ovat nimenneet mm. Bennisin ja Csikszentmihalyin. Tutkijat julkaisivat vuonna 2010 teoksen "The Truth about Leadership. No fads, heart-of-the-matter facts you need to know". Teos rakentuu pitkälti aikaisempien teoksien sanoman tiivistämiselle.

Käytän tutkimuksessa suomennoksia transformatiivinen johtaminen ja muutosjohtaminen viittaamaan monidimensioiseen transformative leadership -

tutkimustraditioon. Suosin kuitenkin käännöstä transformatiivinen johtaminen, koska mm. Juutin ja Vuorisen käyttämä suomennos muutosjohtaminen (vrt. transformative leadership) vie ajatukset helposti liikkeenjohdon oppeihin. Muutosjohtaminen termin käyttö on tosin perusteltua siinä tapauksessa, kun tutkija itse käyttää tuota suomennosta.

Vuorinen (2008) erottelee sairaanhoidon muutosjohtamista (transformative leadership) koskevassa väitöskirjassaan Burnsia mukaillen transaktionaalisen eli management-painotteisen ja transformatiivisen eli leadership-painotteisen johtamisen, jotka hän on Juutia (1995) mukaillen suomentanut vuorovaikutukselliseksi johtamiseksi ja muutosjohtamiseksi. Vuorinen kuvaa managementia johtamiseksi, joka keskittyy prosesseihin, ohjeistukseen ja mittaamiseen, ja joka toimii paremmin staattisessa ympäristössä. Transaktionaalisen johtamisen Vuorinen kuvaa päivittäisjohtamiseksi, jossa huomioidaan johdettavan tarve ja tilanteiden tuoma vaihtelu edelleen suhteellisen muuttumattomassa ympäristössä. Leadershipin Vuorinen kuvaa pienten muutosten johtamisena, joka huomioi inhimilliset ja yksilölliset voimavarat. Muutosjohtaminen sen sijaan pyrkii tavoitteellisempaan, pitkäjänteisempään ja isompaan muutokseen huomioiden lisäksi ihmiset muutoksen aikaansaajina. (Vuorinen 2008, 39 – 41.)

Cummings ym. (2010, 364) erottelee ihmissuhteisiin fokusoituvan johtamisen tehtäväfokusoituneesta johtamisesta. Ihmissuhteita painottavaan johtamiseen luetaan transformatiivisen johtamisen lisäksi tunneälykäs johtaminen (resonant, emotionally intelligent leadership), kun taas tehtäväfokusoituneeseen poikkeusjohtaminen (management-by-exception), välttävä johtaminen (laissez-faire leadership), transaktionaalinen johtaminen (transactional leadership), ristiriitainen tai riitasointuinen johtaminen (dissonant leadership) ja instrumentaalinen johtaminen (instrumental leadership).

Vaikeaselkoista johtamisen kenttää on pyritty jäsentämään myös muilla tavoin. Northouse (2007) kuvaa johtamista yksinkertaisesti ”prosessiksi, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan joukkoon ihmisiä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi.” Johtajuutta voidaan tarkastella karkeasti joko siten, että johtajalla tulisi olla tietynlaisia synnynnäisiä ominaisuuksia kyetäkseen johtamaan, tai vastaavasti prosessina, jolloin johtajuus on mahdollista jokaiselle, ja johtajuus ilmenee aina tietyssä kontekstissa. (Northouse 2007, 4 – 5.) Kanste tiivistää väitöskirjassaan osuvasti, että leadership tarkoittaa ”tarkoituksen määrittämistä” ja management puolestaan ”tarkoituksen toteuttamista” viitaten englannin kielessä käytettäviin johtamiskäsitteisiin. (Kanste 2005, 33.) Seeck (2012, 358) puolestaan Bennisiä ja Juutia mukaillen, että asioiden johtaminen perustuu deduktiiviseen ajatteluun ja soveltuu vakaaseen tilanteeseen, kun taas ihmisten johtaminen perustuu induktiiviseen ajatteluun soveltuen paremmin muutostilanteeseen.

Transformatiivinen johtaminen on edellä mainituista lähempänä prosessimaista johtamista ja leadershipiä edustaen induktiivista ajattelua. Se pyrkii etsimään vastausta kysymykseen miten saada seuraajat sitoutumaan ja pyrkimään oma-aloitteisesti yrityksen tavoitteisiin työntekijän itsearvostukseen vetoamalla.

Johtajan ominaisuuksiin keskittyvä tutkimus juontaa 40-luvulle, jolloin johtajuutta tarkasteltiin johtajälhtöisesti johtajan ominaisuuksista tai persoonallisuudesta käsin. Piirreteoreettisesti tarkastellen johtajia uskottiin yhdistävän tietyt piirteet (mm. Stogdill 1948; Mann 1959; Stogdill 1974; Lord, DeVader & Alliger 1986; Kirkpatrick & Locke 1991). Näkemys johti väistämättä siihen, että johtajat nähtiin suurmiehinä, ja johtajuus synnynnäisenä ominaisuutena. Myös psykodynaaminen koulukunta (mm. Zalesnik 1977; Maccoby 2003) tarkastelee johtajuutta johtajälhtöisesti, joskin ihmisen psyykeestä käsin. (Northouse 2007, 15 – 23, 237 – 252.)

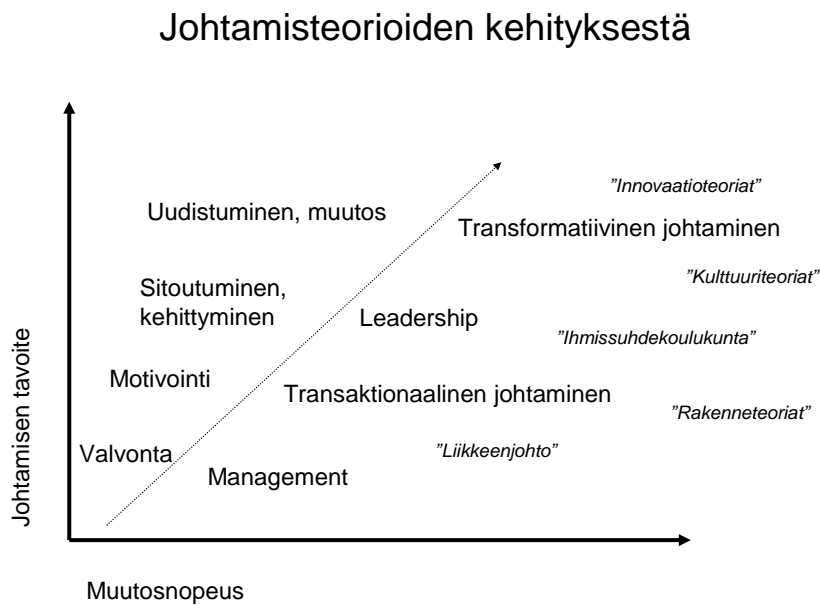
Johtajan kykyjä ja osaamista painottavien koulukuntien synty voidaan ajoittaa 1950-luvulta eteenpäin (mm. Katz 1955; Mumford, Zaccaro, Harding ym.

2000). Johtajavalinnoissa painotettiin persoonallisuustestausta painokkaammin tiettyjen kyvykkyyksien ja kompetenssien mittaamista. Myös johtamistyylejä luokiteltiin esim. sen mukaan, fokusoiko johtaja huomionsa esim. työntekijään ja ihmissuhteisiin vai tuotantoon ja tehtävien suorittamiseen (mm. Hemphill & Coons 1957; Stogdill 1963, 1974; Cartwright & Zander 1960; Katz & Kahn 1951; Likert 1961, 1967; Blake & Mouton). Myös tiimijohtamista, jossa johtamisen fokuksessa on tiimin toimivuus, on tutkittu ja tutkitaan vielä tänäkin päivänä (mm. Zaccaro, Rittman & Marks 2001; Stewart & Manz 1995; Day, Gronn & Salas 2004). (Northouse 2007, 39 – 52, 69 – 76, 207 – 222.) Viime vuosina on tutkittu myös mm. johtajien emotionaalista kyvykkyyttä.

Johdettavaan ja johtamistilanteeseen huomion johtamisessa vei 60-luvulta lähtien tilannejohtaminen (mm. Hersey & Blanchard 1969, 1977, 1988; Reddin 1967; Blanchard, Zigarmi & Nelson 1993; Blanchard, Zigarmi & Zigarmi 1985). Tilannejohtamista voidaan katsoa edustavan mm. kontingenssiteoria (mm. Fiedler 1964, 1967; Fiedler & Garcia 1987) tai polku-päämäärä -teoria (path-goal theory), jossa johtamistyylin ohella huomioitiin paitsi tilannetekijät myös johdettavan tarpeet (mm. Evans 1970; House 1971; House & Dessler 1974; House & Mitchell 1974). Johdettavan ja johtajan vuorovaikutukseen kiinnitti puolestaan huomiota alaisen ja johtajan vaihtosuhteeseen keskittyvä Leader-Member exchange – eli LMX -teoria (mm. Dansereau; Graen; Graen & Uhl-Bien; Liden, Wayne & Stilweil 1993). Teorian mukaan johtamisen tavoitteena on laadukas vaihtosuhde (dyadic relationship) mahdollisimman monen tiimin jäsenen kanssa toivottavan lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Northouse 2007, 151 – 157.)

Transformatiivinen johtaminen näkee johtamisen yhtäläillä prosessina ja toisaalta myös muutoksen mahdollistajana. Käsitteen luojana pidetään James McGregor Burnsia teoksellaan "Leadership" vuonna 1978. Transformatiivinen johtaminen on transaktionaalista johtamista positiivisempi lähestymistapa, koska se painottaa voimaannuttamista ja hyvin suoriutuvien työntekijöiden haastamista monimutkaisissa toimintaympäristöissä. Transformatiivinen

johtaja saa alaiset ylittämään odotukset tuottaen samalla korkeaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. (Bass & Riggio 2006, xi.)



Kuva 1: Johtamisteorioiden kehityksestä Vuorista ja Seeckiä mukailien

Olen karkeasti tiivistänyt yllä olevaan kuvaan keskeisimpiä näkemyksiä johtamisesta peilaten niitä toisaalta Vuorista mukailien johtamisen tavoitteisiin ja toimintaympäristön muutosnopeusvaateisiin. Jos kuvaan lisätään vielä Seeckiä mukailien johtamisen paradigmat, transformatiivisen johtamisen asema suhteessa muihin johtamisteorioihin alkaa hahmottua.

Transformatiivinen johtaminen voidaan tiivistää ihmisten johtamiseksi sosiaalisena prosessina, joka soveltuu erityisesti muutostilanteisiin.

Transformatiivinen johtaja pyrkii odotukset ylittävään suoritukseen näyttämällä suuntaa, innostamalla yhteiseen visioon, kyseenalaistamalla prosesseja, mahdollistamalla toimintaa ja rohkaisemalla työntekijöitä. Työntekijän voimaantuminen ja kehittyminen, työn syvemmän merkityksen sisäistäminen sekä johtajaan ja ryhmään samaistuminen johtavat huippusuorituksen ohella vahvempaan sitoutumiseen.

2.2 Transformatiivinen johtaminen

Transformatiivinen johtaminen juontaa juurensa Weberin karismatutkimukseen. 1950-luvulla mm. Homans tutki ehdollista vahvistamista ja johtamista vaihtosuhteena. Podsakoff ja Schriesheim (1985) sekä Bass ja Avolio (1991) tulivat siihen johtopäätökseen, että vaikuttavampiakin tapoja kuin ehdollinen vahvistaminen olisi olemassa. Bass ja Avolio kehittivät näin ollen Full Range of Leadership (FLR) –mallin. Malliin kuuluvat passiivinen poikkeusjohtaminen (if it ain't broke - don't fix it) ja aktiivinen poikkeusjohtaminen (corrective leadership for failure or a follower to comply) eivät heidän mielestä vastanneet korkean suoriutumisen johtamisen haasteisiin, vaan työntekijöiden tuli jakaa visio ja tavoitteet ratkaistakseen itse ongelmia ja innovoidakseen omatoimisesti. Tämän todettiin onnistuvan parhaiten valmentamalla, mentoroimalla ja haastamalla, kehittäen samalla seuraajien johtamisvalmiuksia. (Bass & Riggio 2006, 3 – 4.)

Transformatiivinen vs. transaktionaalinen johtaminen

MacKenzie, Podsakoff ja Rich tiivistävät transformatiivisen (vrt. muutosjohtaminen) ja transaktionaalisen johtamisen (vrt. vuorovaikutuksellinen johtaminen) eroja kuvaten samalla varsin osuvasti transformatiivisen johtamisen ominaispiirteitä. Transformatiivisen johtamisen vaikutusprosessi poikkeaa transaktionaalisesta siinä, että transformatiivinen johtaminen johtaa sisäistämiseen (internalisation, identification) ja toimintaan vaikuttavien arvojen muuttumiseen ulkoiseen palkkioon perustuvaan haluun tai rangaistuksen pelkoon perustuvan reagoinnin sijasta. Transformatiivinen johtaminen saa työntekijän suoriutumaan yli odotusten, kun taas transaktionaalinen johtaminen tuottaa lähinnä palkkiosta tai rangaistuksesta ehdollista käytöstä – tai kuten Seeck (2012, 358) tiivistää – odotuksia vastaavan suorituksen. Transformatiivinen johtaminen on ennakoivaa eli

proaktiivisempaa pyrkiessään vaikuttamaan työntekijän toimintaan pidemmällä tähtäimellä verrattuna reaktiiviseen ja lyhytjänteisempään transaktionaaliseen johtamiseen, joka perustuu suoritukseen reagointiin. Transformatiivinen johtaminen on johtamistoiminnan osalta monipuolisempaa transaktionaalisen johtamisen keskittyessä lähinnä palkkioiden tai rangaistusten hallintaan. (MacKenzie, Podsakoff & Rich 2001, 115 – 118.)

	Transaktionaalinen johtaminen	Transformatiivinen johtaminen
Johtamistoiminta	Palkkioiden tai rangaistusten hallinta	Monipuolinen johtamistoiminta: vaikuttaminen, innostaminen, älyllinen stimulointi, yksilöllinen huomiointi
Vaikutusmekanismi	Rangaistuksen pelko tai palkkion toive	Arvojen muuttuminen, yhtiön tavoitteiden sisäistäminen
Tuotos	Ehdollinen palkkio tai rangaistus, odotuksia vastaava suoritus	Odotukset ylittävä suoritus
Aikaperspektiivi	Reaktiivinen, lyhytjänteinen	Proaktiivinen, pitkäjänteinen

Taulukko 1: Transaktionaalinen vs. transformatiivinen johtaminen

Transformatiivinen vs. karismaattinen johtaminen

Karismaattinen johtaminen on saanut alkunsa Max Weberistä. Hän käytti termiä kuvatakseen johtamista, joka ei perustunut niinkään formaaliin asemaan tai traditioon, vaan johdettavien arvioihin johtajasta, jolla koettiin olevan poikkeuksellisia kykyjä. Weberin mukaan karismaattinen johtajuus ilmenee erityisesti kriisiaikana, jolloin tarvitaan radikaalisti uudenlainen näkemys kriisin ratkaisusta. Myöhemmin on kehitelty organisaatioon sopivia karismaattisen johtajuuden malleja (esim. Conger & Kanungo 1987, 1998; House 1977; Shamir, House & Arthur 1993). Karismaattisten johtajien käytökseen liitetään tyypillisesti mm. uudenlaisen ja innovatiivisen vision edistäminen, tavanomaisesta poikkeavat keinot saavuttaa tavoitteet, henkilökohtaista riskinottoa ja uhrautumista, itseensä luottamista ja alaisten

suostuttelemista sekä riittävästi osaamista ja oikeaa ajoitusta. Karismaattisen johtajuuden arvellaan vaikuttavan henkilökohtaisen ja sosiaalisen samaistumisen, johtajan ajamiin arvojen sisäistämisen sekä henkilökohtaisen ja ryhmän pystyvyysuskon lisääntymisen kautta. (Yukl 2002, 241 – 245.)

Karismaattisessa ja transformatiivisessa johtamisessa on sekä yhteisiä että erottavia piirteitä. Karismaattisessa johtajuudessa vaikutus perustuu Yuklin mukaan vahvemmin riippuvuudelle johtajasta, kun taas transformatiivinen johtaminen kannustaa alaisia itsenäisyyteen voimaistamisen, osaamisen kehittämisen ja delegoinnin avulla. Bass kuvaa transformatiiviseen johtamiseen liittyvän vaikuttamisdimension synonyymina karismaattiselle johtamiselle. Karismaattista johtamista voidaan pitää myös transformatiivista johtajuutta harvinaisempana ilmiönä. (Yukl 2002, 260 – 261.)

Transformatiivisen johtamisen dimensiomalleja

Bass ja Riggion mallissa transformatiivinen johtaminen tiivistyy neljään osa-alueeseen:

1) Vaikutusvalta (Idealised influence)

Johtajat toimivat roolimalleina seuraajilleen. Heihin luotetaan ja heitä ihaillaan johtajien käytöksen ja johtajiin liitettyjen tekijöiden perusteella. Johtajat ovat tarvittaessa valmiita ottamaan riskejä, mutta ovat silti johdonmukaisia toiminnassaan. Heidän voidaan luottaa tekevän ns. oikeita asioita sekä toimivan eettisesti ja moraalisesti oikein.

2) Innostaminen (Inspirational motivation)

Transformatiiviset johtajat levittävät ympärilleen innostusta ja optimismia. Kommunikoimalla ja visioimalla houkuttelevia

tulevaisuuden näkymiä, johtajat saavat seuraajat toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Johtajat asettavat selkeät tavoitteet, joihin seuraajat pyrkivät.

3) Älyllinen stimulaatio (Intellectual stimulation)

Seuraajat tuottavat uusia ideoita ja luovia ratkaisuja ongelmiin. Seuraajat osallistetaan ongelmanratkaisuun ja ideointiin: olettamuksia kyseenalaistetaan, ongelmia jäsennetään uudelleen ja tilanteita pyritään lähestymään uusista näkökulmista.

4) Yksilöllinen huomiointi (Individualised consideration)

Transformatiivinen johtaja huomioi yksilölliset kasvun tarpeet toimien mentorina ja valmentajana alaisilleen. Seuraajien kasvupotentiaali käytetään hyväksi ja uusia oppimisen mahdollisuuksia tarjotaan tuen ohella. Johtaja myös delegoi tehtäviä ja monitoroi jatkuvasti tuen tarvetta. Yksilölliset erot huomioidaan ja hyväksytään. Kommunikaatio on kaksisuuntaista, ja johtaja pyrkii olemaan läsnä (management by walking around). Johtaja näkee alaiset kokonaisina ihmisinä, ei vain työntekijöinä. (Bass & Riggio 2006, 6 – 7; Bass & Avolio 1994, 3 – 4.)¹

Henkilökohtainen huomiointi muistuttaa valmentavaa johtamista (coaching), joka suuntautuu vain rajoitetusti faktatiedon ja taitojen kehittämiseen painottuen erityisesti motivaatio- ja tahtotekijöihin. Tarkastelun kohteena voivat olla esim. toimintatavat, ajattelumallit, havaitsemisen tavat, ongelman määrittelyt ja asioille annetut merkitykset. Toisena huomion kohteena voivat olla esim. valmennettavan oma paikka ja tehtävä systeemissä sekä työnjaolle ja tehtävälle asetetut vaatimukset. Kolmantena huomion kohteena voivat olla käsitykset omista kyvyistä, pystyvyydestä ja toimintamahdollisuuksista.

¹ Otsikoiden suomennokset Seeck 2012.

(Räsänen 2007, 141 – 142.) Bowerman ja Collins (1999) ovat kuvanneet osuvasti valmentamisessa tärkeää kuuntelemisen taitoa kolmella tasolla: pään (sisältö), sydämen (tunteet) ja käsien tasolla (toisen tahtotila: sitoutuminen, pyrkimykset ja voimavarat) (Räsänen 2007, 88).

Bass ja Riggion transformatiivisen johtamismallin ohella, Bennis ja Nanus ovat kehittäneet oman monidimensioisen transformatiivisen johtamisen mallinsa. Bennis ja Nanus (2007) haastattelivat noin 90 ylimmän johdon edustajaa, joista noin puolet edusti Yhdysvaltojen tuottavimpia eli Fortune's top 200 -yrityksiä. Tutkimuksessa päädyttiin neljään johtamisen onnistumisstrategiaan:

1. Huomion kohdentaminen vision avulla (Attention trough vision)

Visio tarkoittaa ennen kaikkea toiminnan fokusoimista. Johtajat ovat intensiivisen sitoutuneet saamaan aikaan haluamansa tuloksen, mikä houkuttaa myös muut ihmiset seuraamaan heitä.

2. Tarkoituksen antaminen viestinnän avulla (Meaning through communication)

Johtajat kommunikoivat merkityksiä ja luovat oppimisyhteisöjä, jolloin tiimit voivat suunnata toimintaansa yhteisen tavoitteen mukaisesti.

3. Luottamuksen luominen kannanmäärittämisellä (Trust through positioning)

Luottamus pitää organisaation kasassa. Se tarkoittaa ennustettavuutta sekä johtajan loputonta sinnikkyyttä ja luotettavuutta. Myös organisaatorakenteen täytyy olla eheä.

4. Itsensä alttiiksi paneminen (Deployment of self)

Johtajien täytyy positiivisella tavalla luottaa itseensä ilman narsissista itsensä korostamista. Johtajan täytyy tuntea vahvuutensa ja heikkoutensa, sekä kehittää itseään kurinalaisesti. Itsensä näkeminen positiivisessa valossa heijastuu myös muihin. Johtajaa arvioidaan myös heidän aikaansaamien tulosten perusteella. (Bennis & Nanus 2007, 24 – 73.)^{2 3}

Bass ja Riggio (2006) korostavat, että transformatiivinen johtaminen ei koske vain johtavassa asemassa olevia: kuka tahansa voi käyttäytyä transformatiivisen johtamisen mukaisesti eri elämän osa-alueilla. Autenttisuus on keskeinen tekijä transformatiivisessa johtamisessa. Johtajalla voi olla joko utilitaristinen tai moraalinen peruste toimia sosiaalisen vastuullisuuden periaatteen mukaisesti joskus jopa omaa etua vastaan. Viimeistään yksilön huomioinnissa johtajan autenttisuus paljastuu: huomioiko johtaja aidosti yksilön tarpeet, eikä tarkastele ihmisiä vain keinoina saavuttaa tavoitteet. (Bass & Riggio 2006, 2, 14.) Transformatiivisessa johtamisessa on näin ollen palvelevan johtamisen piirteitä, jonka mukaan johtaja on ainutlaatuinen osoittaessaan huolta myös laajemmasta yhteisöstä (Graham 1991) (Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008, 167).

Transformatiivinen johtaminen vaikuttaa Bass ja Riggion mukaan työntekijän sitoutumiseen. Sitoutuminen voi kohdistua joko työhön, tiimiin, organisaatioon tai johtajaan itseensä. Kaikki transformatiivisen johtamisen neljä osa-aluetta vaikuttavat sitoutumiseen: roolimallina toimiminen lisää sitoutumista tiimiin tai

² Otsikoiden suomennokset Pirkko Rajalan suomentamasta teoksesta "Johtajat ja johtajuus".

³ Myös mm. Yukl ja Lepsinger (2004, 15) ovat kuvanneet joustavan johtamisen kolmenlaisena käyttäytymisenä, joilla on nähdäkseen yhtäläisyyksiä yllä kuvattujen dimensiomallien kanssa. Johtaminen kuvataan 1) tehtäväorientoituneena käyttäytymisenä (ml. suunnittelu, roolien kirkastaminen, suorituksen seuranta ja ongelmanratkaisu), 2) ihmissuhdeorientoituneena käyttäytymisenä (ml. tukeminen ja rohkaisu, suoritusten huomiointi, osaamisen kehittäminen, ihmisten konsultointi, aloitteellisuuteen kannustaminen, yhteistyön ja luottamuksen rakentaminen) sekä 3) muutosorientoituneena käyttäytymisenä (ml. ulkoisen ympäristön seuranta, strategian luominen, houkuttelevan vision kommunikointi, muutostuen varmistaminen, muutosten toteuttaminen, innovatiiviseen ajatteluun kannustaminen, yhteisen oppimisen tukeminen.)

organisaation arvoihin, inspiroiva motivointi tunnetason sitoutumista tavoitteisiin, älyllinen stimulaatio lisää sitoutumista voimaannuttamisen ja ylpeyden tunteen sekä yksilön huomiointi yksilön kokemien ura- ja kehittymismahdollisuuksien kautta. Myös tyytyväisyyteen, itsearvostukseen ja vaihtohalukkuuteen voidaan vaikuttaa transformatiivisella johtamisella. Podsakoffin (1990) mukaan organisaatiokansalaisuus parani transformatiivisella johtamisella. Organisaatiokansalaisuus näkyy mm. auttamishalukkuutena, lojaaliutena ja toisten oikeudenmukaisena kohteluna. Vaikutus näyttäisi syntyvän luottamuksen ja tyytyväisyyden tunteiden välityksellä. (Bass & Riggio 2006, 35 – 37, 41 - 44.)

Transformatiivinen johtaminen vaikuttaa Bass ja Riggion mukaan myös suoritukseen. Se parantaa työntekijöiden pystyvyyden tunnetta ja vahvistaa yhtenäisyyden tunnetta esimiehen ja tiimin kanssa. Suoritukseen vaikuttavat myös jaetut tavoitteet ja yksilön kannustaminen suoriutumaan yli odotusten. Transformatiivinen johtaminen kannustaa ajattelemaan luovasti (outside of the box) parantaen sisäistä motivaatiota. Transformatiivisen johtamisen vaikutus lisääntyy, kun transformatiiviset johtajat kehittävät myös alaisistaan transformatiivisia johtajia. Vaikutusmekanismia on verrattu mentorointiin. (Bass & Riggio 2006, 50 – 51, 54 - 55.)

Avolio ja Bassin (1991) mukaan transformatiivinen kulttuuri ⁴ syntyy transformatiivisen johtamistyylin levitessä organisaatiossa. Bass ja Riggio rinnastavat Kotter ja Heskettin (1992) adaptiivisen kulttuurin transformatiiviseen kulttuuriin. Brown ja Posner (2001, 275) näkevät puolestaan transformatiivisen johtamisen oppimisprosessina, jossa omista ja muiden kokemuksista ja tunteista pyritään ottamaan opiksi. Esimerkin voimasta ja johtamistyylin levitessä organisaatiossa syntyy organisaation

⁴ Deal ja Kennedy (1982) kuvaavat organisaatiokulttuuria opituiksi käyttäytymismalleiksi, jotka siirretään sukupolvelta toiselle. Kulttuuri pitää sisällään jaetut arvot ja oletukset siitä, mikä on hyvää ja tärkeää. Kulttuuri on kuin liima, joka pitää organisaation kasassa (Schein 1992; Bass 1992). Se on myös omaleimaisuuden ja identiteetin lähde. Normit syntyvät pitkälti esimiesten toimesta: se mitä esimiehet pitävät tärkeänä ja arvostettavana siirtyy alaisille, samoin kuin se, kuinka he selviävät kriiseistä ja ketä he palkkaavat tiimeihinsä. Collins ja Porras (1994) toteavat, että organisaation selviytyminen on pitkälti kiinni siitä, kuinka se tasapainottelee muutokseen sopeutumisen (uudistumisen) ja jatkuvuuden kanssa. (Bass & Riggio 2006, 99 – 106.)

oppimiskulttuuri. Myös MacKenzie, Podsakoff ja Rich arvelevat, että transformatiivinen johtaminen tuottaa pitkällä aikavälillä oppimiskulttuuria suoritukseen keskittyvän kulttuurin sijasta. Oppimiskulttuuri on adaptiivisempi suhteessa muutoksiin ja saattaa näin ollen ennustaa yrityksen menestystä pitkällä tähtäimellä. (MacKenzie, Podsakoff & Rich 2001, 131.)

Transformatiiviselle kulttuurille on tyypillistä mm.:

- Perheen tuntu ja pitkäaikainen sitoutuminen
- Esimiehet ja alaiset pyrkivät palvelemaan ensisijaisesti yritystä oman edun sijasta
- Organisaatio on matala ja hajautettu
- Kulttuuri on informaalin, joustava, sopeutuva ja dynaaminen
- Aloitteellisuutta korostetaan myös organisaation alimmilla tasoilla
- Luovuus ja kehittyminen kukoistavat
- Sosiaaliseen vastuullisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota. (Bass & Riggio 2006, 99 – 106.)

Transformatiivisessa kulttuurissa kuvatut mm. hajautettu organisaatio sekä aloitteellisuus organisaation alimmilla tasoilla viittaavat mielestäni hajautettuun johtamiseen, jonka mukaan johtaminen toteutuu harvoin vain yksilön toimesta. Johtaminen voidaankin nähdä mieluummin kompleksisena, dynaamisena prosessina, johon osallistuu useita henkilöitä, ja joka toimii vaihtona johtajan ja tiimin välillä. (Gronn 2002; Dansereau & Yammarino 1998; Day, Gronn & Salas 2004). Taidot ja osaaminen ovat olennaisia jaetulle johtamiselle: johtajana voi toimia tilanteen niin vaatiessa henkilö, jonka osaaminen on parasta tilanteeseen nähden. Informaation jakaminen ja kommunikointi näyttelevät merkittävää roolia jaetussa johtamisessa. (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford 2009, 933.) Puhutaan myös uudesta johtajuudesta, jolla viitataan sekä transformatiiviseen että hajautettuun johtamiseen.

Popper ja Mayselless (2003, 53) vertaavat transformatiivista johtajuutta osuvasti vanhemmuuteen (Bass & Riggio 2006, 143):

“Transformational leaders, like good parents, develop self-efficacy and competence by being there for their protégés, by providing challenges, by conceiving high expectations, and by monitoring and providing the kind of scaffolding needed for success without being overbearing”.

2.3 Kouzes ja Posnerin transformatiivinen johtaminen

Muun muassa Warren Bennisin oppi-isäkseen nimeävät Kouzes ja Posner ovat jatkaneet transformatiivisen johtamisen tutkimustraditiota. Kouzes ja Posnerin ansioksi transformatiivisen johtamisen tutkimuksessa voi mainita laajan johtajana onnistumisiin pohjautuvan tutkimusaineiston, joka on kerätty vuosien saatossa praktisen johtamisen kehittämistyön rinnalla.

Kouzes ja Posner (2002) tutkivat johtamista, jolla saadaan aikaan poikkeuksellisia tuloksia yrityksissä. Kouzes ja Posner päätyivät alkuperäisen tutkimusaineistonsa perusteella viiteen esimerkillisen johtamisen osa-tekijään, jotka noudattavat nähdäkseni pitkälle Bass ja Riggion sekä Bennis ja Nanusin transformatiivisen johtamisen osa-alueita, joskin osa-alueita on yksi enemmän. (Siitä miten Kouzes ja Posner päätyivät johtamisen osa-alueisiin, kerrotaan lisää kappaleessa 2.5.) Transformatiivisen johtamisen osa-alueet eivät ole muuttuneet laajemman tutkimusaineiston kertyessä.

1. Tien näyttäminen

Johtajat toimivat ”eturintamassa” esimerkkinä alaisilleen. Vain siten voi saada aikaan halutunlaista toimintaa ja synnyttää luottamusta. Suunnannäyttäminen tarkoittaa myös omien arvojen selkeyttä ja niiden mukaan toimimista. Sanojen tulee olla johdonmukaisia

suhteessa toimintaan ja päinvastoin. Ihmiset seuraavat toista ihmistä, eivät suunnitelmia paperilla.

2. Yhteiseen visioon innostaminen

Johtajilla tulisi olla mielenkiintoinen ja innostava näkemys siitä mihin organisaatio (tai vaikkapa sen tuotekehitys) on menossa. Johtajilla on halu saavuttaa jotain tavanomaisesta poikkeavaa; tehdä jotain mitä muut eivät ole aikaisemmin tehneet. Ihmisiä ei voi käskää sitoutumaan tulevaisuuden visioon, vaan sitouttaminen tapahtuu ainoastaan tarjoamalla mahdollisuuksia, jotka alaiset kokevat mielenkiintoisiksi ja tarttuvat niihin. Johtaminen on kaksisuuntaista dialogia, jolla pyritään tartuttamaan muihin johtajan palavaa intoa.

3. Prosessien kyseenalaistaminen

Johtajat pitävät haasteista. Johtajat ovat pioneerejä, jotka hakevat jatkuvasti mahdollisuuksia innovoida, kasvaa tai parantaa toimintaa. Johtajat keksivät harvoin itse omaperäisimmät ratkaisut. Niiden synty pikemminkin mahdollistetaan, ja mahdollisuudet nähdään (early adopters). Myös pettymyksiä ja epäonnistumisia sattuu, mutta niistä pyritään ottamaan opiksi.

4. Toimintamahdollisuuksien luominen

Tulevien johtajien on todettu käyttävän enemmän me-sanaa, kuin minä-sanaa kuvatessaan toimintaa. Johtaminen on tiimityötä, jossa yhteistyö ja luottamus ovat avainasemassa. Alaisiin on luotettava ja heitä on tuettava, jotta nämä voivat hyödyntää potentiaaliaan. Näin alaisista kasvaa johtajia.

5. Rohkaisu ja innostaminen

Johtajat vahvistavat alaisten uskoa, jotta he jaksaisivat pyrkiä kohti tavoitteita mahdollisista epäonnistumisista huolimatta. Onnistumiset tulee huomioida aidolla tunteella. Positiiviset kokemukset kantavat vaikeinakin hetkinä.⁵ Rohkaisu ja innostaminen ovat Kouzes ja Posnerin mukaan (2003, xiii, 18) keskeisintä työntekijän sitoutumisen kannalta.

Kouzes ja Posner kuvaavat teoksessaan ”Encouraging the Heart” johtamisen kymmenen toimintatapaa (commitments), joita noudattamalla johtaja voi kehittyä ja saada aikaan poikkeuksellisia tuloksia organisaatiossa:

Tien näyttäminen

1. Oman äänen löytäminen omien arvojen tuntemisella (selvitä omat arvosi, ilmaise itseäsi)
2. Esimerkin näyttäminen toiminnan suuntaamisella jaettujen arvojen mukaan (rakenna ja varmista yhteiset arvot, linjaa toiminta arvojen mukaan)

Yhteiseen visioon innostaminen

3. Tulevaisuuden visioiminen kuvittelemalla jännittäviä ja ylevöittäviä mahdollisuuksia (löydä teema, kuvittele mahdollisuuksia)
4. Muiden värviäminen yhteiseen visioon jaettuihin pyrkimyksiin vetoamalla (kuuntele aidosti muita, löydä ja vetoa tarkoitukseen, tee visio eläväksi siten, että ihmiset löytävät paikkansa siinä)

Prosessien kyseenalaistaminen

5. Mahdollisuuksien löytäminen hakien innovatiivisia tapoja muuttaa, kasvaa tai parantaa toimintaa (korosta aloitteentekoa, tee haaste merkitykselliseksi, innovoi ja luo uutta, hae tuoreita ideoita)

⁵ Otsikoiden suomennokset Aaro Vakkurin suomentamasta teoksesta ”Johtajuuden haaste”.

6. Kokeilu ja riskien ottaminen jatkuvia pieniä voittoja tuottamalla ja virheistä oppimalla (suunnittele välttämättömät stepit ja pienet voitot, opi virheistä, kannusta sitkeyteen)

Toimintamahdollisuuksien luominen

7. Yhteistyön vaaliminen yhteisiä tavoitteita korostamalla ja luottamusta rakentamalla (luo luottamuksen ilmapiiriä, ohjaa positiiviseen keskinäiseen riippuvuuteen, tue kommunikointia kasvokkain)

8. Muiden vahvistaminen valtaa jakamalla ja tilannetajua osoittamalla (varmista itsensä johtaminen, tarjoa vaihtoehtoja, kehitä osaamista ja luottamusta, viljele vastuunottoa)

Rohkaisu ja innostaminen

9. Yksilön erinomaisuuden ja kontribuution tunnistaminen ja arvostaminen (keskity selkeisiin standardeihin, odota parasta, kiinnitä riittävästi huomiota, jaa henkilökohtaista tunnustusta)

10. Arvojen ja voittojen juhlistaminen yhteisöllisyyden tuntua luoden (kerro tarinoita, näytä esimerkkiä). (Kouzes & Posner 2003, 21 – 22, 44, 77, 114, 148, 177, 207, 243, 284, 317, 353.)

Kouzes ja Posner ovat tutkineet globaalisti yli kymmenien tuhansien johdettavien johtajissa arvostamia ominaisuuksia. Tutkijat kuvaavat selvityksensä tuloksia teoksessaan "Encouraging the Heart". Yli 50 prosenttia vastaajista on arvottanut yli kahden sadan erilaisen ominaisuuden joukosta neljä ominaisuutta ylitse muiden. Johtajien tulisi olla ennen kaikkea:

- rehellisiä
- eteenpäin katsovia
- kyvykkäitä
- inspiroivia (Kouzes & Posner 2003, 24 – 25.)

Kouzes ja Posner ovat pyytäneet johdettavia myös kirjallisesti kuvaamaan johtajissa arvostamia ominaisuuksia. Tärkeimmäksi johtajan ominaisuudeksi arvotettuun rehellisyyteen liitettiin ominaisuuksia kuten totuudenmukainen, eettinen ja periaatteellinen. Myös suoraselkäisyys ja ”luonne” yhdistettiin rehellisyyteen. Johtajiin tulisi voida luottaa sataprosenttisesti. Rehellisyyttä arvioidaan ennen kaikkea toiminnan kautta: toiminnan ja sanojen tulee vastata toisiaan. Rehellisyys viittaa myös arvoja vastaavaan toimintaan. (Kouzes & Posner 2003, 27 - 28.)

Eteenpäin katsominen tarkoittaa ennen kaikkea organisaation suunnannäyttämistä. Johtajien täytyy tietää minne he ovat itse matkalla voidakseen saada muut seuraamaan tuota visiota. Kyvykkyys viittaa johtajan aikaisempiin ansioihin ja kykyyn saada asioita aikaiseksi. Kyvykkyys ei niinkään viittaa johtajan tekniseen osaamiseen johtamassaan toiminnossa. Johtajan täytyy kuitenkin tuntea liiketoiminnan lainalaisuuksia ja olla ajan tasalla asioista. Kyky saada muut toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla on kenties yksi tärkeimmistä johtajan taidoista. Inspiointi viittaa innostuneisuuteen, energisyyteen ja positiiviseen asennoitumiseen tulevaisuuteen. Johtajan täytyy kyetä kommunikoimaan visio niin, että alaiset uskaltavat sitoutua siihen myös vaikeina aikoina. Vaikka johtaja ei voi aina muuttaa työn sisältöä, työn kontekstin voi tehdä merkityksellisemmäksi. Johtajan oma sitoutuminen toimii esimerkkinä innostuksesta alaisille. Kouzes ja Posner tiivistävät sanomansa lauseisiin: ”If you don’t believe in the messenger, you won’t believe the message”, sekä ”Do what you say you will do.” (Kouzes & Posner 2003, 28 – 32, 39.)

2.4 Aikaisempia tutkimustuloksia transformatiiviseen johtamiseen liittyen

Transformatiivinen johtaminen on yksi tutkituimmista johtamisteorioista, ja sen positiivisista vaikutuksista mm. työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja tehokkuuteen on lukuisia näyttöjä. Olen pyrkinyt

kokoamaan kirjallisuuskatsaukseen tutkimusaiheen kannalta olennaisia tuoreempia tutkimuksia. Koska transformatiivista johtamista on tutkittu erittäin paljon, jokin keskeinen tutkimus on siitä huolimatta saattanut jäädä huomiotta.

Transformatiiviseen johtamiseen liittyvä aikaisempi tutkimus keskittyy pitkälti transformatiivisen johtamisen seurauksiin, joita näin ollen painotan tässä kappaleessa. Jonkin verran tutkimusta löytyy myös transformatiivisen johtamisen edellytyksistä, joilla aloitan kirjallisuuskatsauksen.

Dvir ja Shamir (2003, 328 - 332) ovat tutkineet alaisen kehitystason (motivaation, moraalien ja voimaistamisen osalta) vaikutusta transformatiiviseen johtamiseen, sillä alaisiin liittyvä tutkimus transformatiivisen johtamisen osalta sisältää lähinnä alaisen käyttäytymisen muuttumista johtamisen seurauksena, mutta ottaa hyvin vähän kantaa siihen ennustavatko esim. tietyt alaisten piirteet, taipumukset tai asenteet jollain tavalla transformatiivista johtamista. Dvir ja Shamirin tutkimusaineistossa oli mukana sekä läheltä että kaukaa johdettavia alaisia (ei suoraan esimiehille raportoivat alaiset, joihin esimies kuitenkin vaikuttaa). Yllättäen esimiehen ja alaisen etäisyys vaikutti tuloksiin. Alaisen kehitystaso motivaation, moraalien ja voimaistamisen osalta johti transformatiiviseen johtamiseen ei-suorien johdettavien osalta, kun taas suorien johdettavien osalta korrelaatio oli negatiivinen.

Myös johtajan tunneälykkyyden⁶ on argumentoitu ennustavan transformatiivista johtamiskäyttäytymistä (Bass 2002; Brown & Moshavi 2005; Nye 2008; Sosik & Megarian 1999). Harms ja Credén meta-analyysin

⁶ Feldman (1999) kuvaa johtajan tunneälyn ydintaidoiksi kyvyn havaita ja tunnistaa omia ja muiden tunteita sekä näiden havaintojen tarkkuutta Cooper & Sawat (1997) puhuvat puolestaan emotionaalisesta lukutaidosta ja Isokorpi (2003) kyvystä itsetarkkailuun. (Saarinen 2007, 67, 72.) Saarisen mukaan ilmiöt kuten mm. herkkyys, kannustus ja riskinotto välittyvät nimenomaan tunneinformaation kautta. Ajattelun tunnepitoinen tukeminen (fasilitointi) ja kyky erottaa triviaalinen tieto olennaisesta tiedosta on sen sijaan keskeinen tekijä päätöksentekotilanteissa. Lisäksi esimiestyössä tunteiden seurausten ja syiden ymmärtämiseen perustuva säätely on tunteiden ohittamista rakentavampi keino. (Saarinen 2007, 73, 77.)

perusteella emotionaalisella älykkyydellä sekä transformatiivisella johtamisella ja palkitsemisella on positiivinen yhteys. Sen sijaan yhteyttä ei ollut tai se oli negatiivinen poikkeusjohtamisen ja välttävän johtamisen tai johtamattomuuden välillä. Tutkimuksen perusteella emotionaalinen älykkyys ei kuitenkaan ole transformatiivisen johtamisen ydin, mutta se näyttäisi jollain tavalla edistävän onnistunutta johtamista. (Harms & Credé 2010, 13.)

Transformatiivisen johtamisen vaikutuksia

Kark, Chen ja Shamir (2003, 246 – 248) 888:aa pankkityöntekijää koskevan tutkimuksen mukaan transformatiivinen johtaminen sai aikaan samaistumista sekä johtajaan että ryhmään. Voimaistuminen (eli itsenäisyys ja riippumattomuus) johtui työntekijän samaistumisesta työryhmään (social identification), ja riippuvuus puolestaan työntekijän samaistumisesta johtajaan (mm. Yukl 1998). Samaistuminen johtajaan oli kuitenkin selvästi vahvempaa, mistä johtuen tutkijat arvelevat, että transformatiivisen johtamisen ryhmätason vaikutuksia ('socialized leaders') on saatettu liioitella. Transformatiivisen johtamisen aikaansaamat voimaistuminen ja riippuvuus olivat vastoin aikaisempia tutkimuksia toisistaan riippumattomia seurauksia. (Kark, Chen & Shamir 2003, 253 – 254.)

Transformatiivisen johtamisen yhteys työhyvinvointiin

Arnoldin ym. (2007) tutkimuksessa transformatiivinen johtaminen vaikutti mm. psykologiseen hyvinvointiin työn koetun merkityksellisyyden välityksellä sekä ainakin hetkellisesti työntekijän positiiviseen tunnetasoon (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee 2007, 193 – 195). Työntekijöiden pystyvyyden tunne ennusti transformatiivista johtajuutta pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. (Nielsen & Munir 2009, 324.) Esimiehen positiivinen käytös (vrt. transformatiivinen johtaminen) vaikutti puolestaan työntekijöiden hyvinvointiin erilaisista taustatekijöistä riippumatta (Gilbreath & Benson 2004, 264).

Muutosjohtajuus (eli transformatiivinen johtaminen) näyttäisi toimivan Kansteen väitöskirjan mukaan hoitohenkilöstöä kokonaistyydytykseltä suojaavana tekijänä. Palkitseva muutosjohtajuus suojeli työstä etääntymiseltä ja lisäsi työssä onnistumisen tunnetta sekä määräaikaisen hoitohenkilöstön että hoitotyön lähiesimiestehtävissä toimivien osalta. (Kanste 2005, 157 - 158).

Transformatiivisen johtamisen yhteys työsuoritukseen

Berson ja Avolion Israelilaisen telekommunikaatioalan yrityksen 2200:aa työntekijää koskevan tutkimuksen mukaan transformatiiviset johtajat viestivät dynaamista ja riskejä kaihtamatonta strategiaa (prospector oriented strategy) tehokkaammin. Heidän alaisillaan oli suurempi yksimielisyys organisaation tavoitteista. Tehokkaimpien viestijöiden (tehokas kuuntelu sekä välittävä ja avoin kommunikointityyli) eli transformatiivisten johtajien alaiset myös tunsivat organisaation tavoitteet paremmin (Berson & Avolio 2004, 641 – 642.) Organisaation tavoitteiden omaksuminen on keskeistä työsuorituksen kannalta. Myös Alkon ketjuohjatussa toimintamallissa ja fyysisesti hajanaisessa organisaatiossa esimiehellä on keskeinen rooli strategian viestijänä, vaikka mm. erilaiset viestintäkanavat (videot, intranet, kokoukset, esitysmateriaalit, sähköposti, henkilöstölehti jne.) on johtamisjärjestelmän ohella valjastettu strategiaviestintään.

Meta-analyysit osoittavat transformatiivisen johtamisen ja suorituksen välisen yhteyden (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam 1996; Patterson, Fuller, Kester & Stringer 1995; DeGroot, Kiker & Cross 2000). Howell ja Avolion (1993) tutkimuksessa talouspäälliköiden transformatiivinen johtaminen ennusti hyvää suoriutumista vuoden seuranta-ajalla. Geyer ja Steyrer (1998) vertailivat Itävaltalaisten pankkien esimiesten transformatiivisen johtamisen yhteyttä suoriutumiseen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä todeten yhteyden olevan vahvempi pitkällä aikavälillä. Myös transaktionaalinen ehdollinen palkitsemistyyli on tutkimustulosten mukaan yhteydessä suoriutumiseen,

sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen (Bycio, Hackett & Allen 1995; Hunt & Schuler 1976; Podsakoff, Todor, Grover & Huber 1984; Goodwin, Wofford & Whittington 2001). (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003, 215.)

Bass, Avolio, Jung ja Bersonin (2003) armeijakontektissa tehdyn tutkimuksen mukaan sekä ehdollinen palkitseminen että transformatiivinen johtaminen ennustivat hyvää suoriutumista. Esimerkiksi vaihtuvuudesta, tehtävien monimutkaisuudesta ja toimintaympäristön kompleksisuudesta johtuen transaktionaalinen johtaminen saattaa olla perusteltua ja tehokastakin toivottujen tulosten aikaansaamiseksi. Tutkijat ehdottavat, että transaktionaalisessa johtamisessa olisi erotettavissa korkeamman ja matalamman tason palkitseminen, joista ensimmäinen viittaisi transformatiiviseen johtamiseen. (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003, 215 - 216.)

Ihmisten keskinäinen luottamus on keskeistä tiimin tehokkuuden kannalta. Haastavissa työympäristöissä mm. informaation jakaminen, yhteistyö ja keskinäinen riippuvuus ovat tehokkuuden avaimia (Dirks & Ferrin 2001, 2002). Gillespie ja Mann (2004) tutkivat näin ollen erilaisen johtamistyylin (transformatiivinen, transaktiivinen, aktiivinen tai passiivinen poikkeusjohtaminen, konsultatiivinen johtaminen) vaikutusta työntekijöiden luottamukseen esimiestään kohtaan tutkimus- ja tuotekehitystoiminnossa. Tulosten mukaan transformatiivinen, transaktionaalinen (positiiviseen vahvistamiseen perustuva) ja konsultatiivinen johtaminen rakensivat luottamusta tutkimus- ja tuotekehitysympäristössä. Myös yhteiset arvot esimiehen ja alaisen välillä olivat yhteydessä luottamukseen. Sen sijaan negatiivisella poikkeamiin puuttumisella tai johtamattomuudella oli negatiivinen yhteys luottamuksen syntyyn. (Gillespie & Mann 2004, 601 - 602.)

Wong ja Cummingsin (2007, 508) tutkimuksen perusteella transformatiivista johtajuutta tulisi kehittää sairaanhoitoalalla nimenomaan hoitotulosten

parantamiseksi, sillä merkittäviä yhteyksiä on löydetty johtamiskäyttämisen, -tyylin ja -toiminnan sekä lisääntyneen potilastyytyväisyyden, sekä toisaalta epäsuotuisten tilanteiden vähenemisen välillä.

Transformatiivisen johtamisen yhteys myyntityöhön

MacKenzie, Podsakoff ja Richin (2001) 477:n vastaajan tutkimus kansainvälisessä vakuutusmyyntiyhtiössä osoitti, että transformatiivinen johtaminen johti odotusten mukaisesti odotukset ylittävään suoritukseen toisin kuin transaktionaalinen johtaminen. Transformatiivinen johtaminen oli sekä suorasti että epäsuorasti yhteydessä tutkittuihin välittäjiin (luottamus ja roolin selkeys) toisin kuin transaktionaalinen johtaminen. Tutkijat päättelivät, että esimiehet voivat parantaa myyntisuoritusta toteuttamalla transformatiivista johtamista. (MacKenzie, Podsakoff & Rich 2001, 129 – 131.)

Schaubroeck, Scha ja Lam (2007, 1020 – 1021) tutkivat transformatiivisen johtamisen vaikutusta 218 pankkitiimin suoriutumiseen ryhmäpotentiaali (tiimin käsitys kyvyistään kontekstista ja tehtävistä riippumatta) välittävänä tekijänä Hong Kongissa ja Yhdysvalloissa. Tutkijat halusivat selvittää myös tiimin arvojen vaikutusta johtamiseen olettaen, että transformatiivinen johtaminen tuottaa korkeaa ryhmäpotentiaalia, kun sekä ryhmän valtaetäisyys että kollektivismi ovat korkeat.⁷ Schaubroeck ym. (2007, 1027 - 1028) päätyivät tulokseen, jonka mukaan transformatiivinen johtaminen kasvatti ryhmäpotentiaalia ja sen myötä tiimin suoriutumista. Yhteys löytyi tiimeistä, joissa oli korkea valtaetäisyys sekä tiimeistä, joissa oli korkea kollektiivisuus.

⁷ Hofstede (1980) määrittelee valtaetäisyyden tasoksi, jolla ihmiset sallivat (epätasa-arvoiset) statuserot. Kollektivismi viittaa puolestaan siihen kuinka ryhmän tarpeet ja vaatimukset nähdään henkilökohtaisina ja haluavatko ryhmän jäsenet säilyttää harmoniset suhteet ryhmän jäsenten kanssa. Earley (1999) on todennut tutkiessaan tiimien valtaetäisyyksiä, että korkean valtaetäisyyden tiimeissä merkittäväillä tiimin jäsenillä (kuten johtajilla) on keskimääräistä enemmän vaikutusvaltaa tiimin mielipiteeseen. (Schaubroeck, Scha & Lam 2007, 1021 – 1023.)

Transformatiivinen johtaminen vaikuttaa tutkimusten mukaan positiivisesti myyntituloksiin. Argumentoidaan myös, että transformatiivisen johtamisen yksi vaikutusmekanismeista olisi se, että alaiset alkavat johtajansa esimerkin mukaisesti toteuttamaan transformatiivista johtamista. Bassin ym. (1987) ja Dubinskyn ym. (1995) tutkimusten mukaan transformatiivisten johtajien alaiset alkavat harjoittaa transformatiivista johtamista tai -myyntiä suhteessa asiakkaisiinsa ja muuhun ympäristöön. Näin ollen Bass (1997) tutki transformatiivisen johtamisen ja myynnin yhtäläisyyksiä neljän sadan kasvisöljyn tukkumyyjän osalta. Raportoitujen myyntiä tuottaneiden myyntitapahtumien perusteella tehokkaasta tai transformatiivisesta johtamisesta ja tehokkaasta myynnistä löytyi yhteisiä piirteitä (ks. taulukko 2). Merkittävää Bassin tutkimuksessa oli se, että transformatiivista johtajuutta tutkittiin nimenomaan myyjien eikä esimiesten keskuudessa. (Bass 1997, 19 - 26.)

Transformatiivinen, tehokas johtaminen	Transformatiivinen, tehokas myynti
Vaikuttaminen (karisma)	Rakentaa luottamusta ostajiin ja kollegoihin. Osoittaa periksiantamattomuutta ja päättäväisyyttä. Osaa sanoittaa ostajien, kollegoiden ja esimiehen tarpeet, ja tarjoaa niihin innovatiivisia ratkaisuja.
Innostaminen	Luo tarkoitusta ja houkuttelee ostajia, kollegoita ja esimiestä yksinkertaisin sanoin, symbolein, metaforin ja vakuuttavin argumentein.
Älyllinen stimulointi	Käyttää hyväksi tuotetietoa saadakseen ostajat, kollegat ja esimiehensä tarkistamaan kantojaan, ratkaisemaan ongelmia, miettimään asiaa toisesta näkökulmasta tai luomaan innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin.
Yksilöllinen huomiointi	Valmentaa ostajia ja kollegoita, auttaa ostajia auttamaan itseään, jakaa tärkeää markkinointitietoa.
Ehdollinen palkitseminen	Neuvottelee kaupoista ostajien ja kollegoiden kanssa yhteinen etu huomioiden.

Poikkeusjohtaminen	Korjaa ostajien virheitä tuotteen käytössä esim tuotevalitusten yhteydessä. Jakaa negatiivista palautetta horisontaalisesti ja vertikaalisesti organisaation sisällä ja sen ulkopuolella.
Välittelevä johtajuus	Välittelee ja asiakaskontaktia tai asiakkaan tiedusteluihin vastaamista. Ei ole kiinnostunut asiakkaasta.

Taulukko 2: Transformatiivinen johtaminen vs. myynti. (Bass 1997, 26 – 27.)

Transformatiivisen johtamisen yhteys asiakaspalveluun

Liaw, Chi ja Chuang (2009) tutkivat transformatiivisen johtamisen vaikutusta työntekijöiden asiakassuuntautuneisuuteen ja palvelutasoon. Tulosten perusteella transformatiivinen johtaminen ja esimiehen tuki lisäsivät työntekijöiden asiakassuuntautuneisuutta. (Liaw, Chi & Chuang 2009, 488 – 489.) Liao ja Chuang (2007) tutkivat puolestaan pitkittäistutkimuksena transformatiivisen johtamisen vaikutusta työntekijöiden palvelusuoritukseen ja asiakassuhteen tuotoksiin, sekä mikrotasolla työntekijöiden palveluasenteisiin ja makrotasolla parturi-kampaamoiden palveluilmastoon. Palvelualan tutkimuksessa on tutkittu vähän organisaation sisäisiä palvelun tasoon vaikuttavia tekijöitä, kun taas organisaatiotutkimuksessa ei ole erityisemmin huomioitu asiakasnäkökulmaa. Pitkäkestoinen asiakassuhde on yritykselle tavoiteltava asia, sillä uusasiakashankinta tulee nykyisten asiakkaiden pitämistä kalliimmaksi. Pitkäkestoinen asiakassuhde luodaan sosiaalisten ja emotionaalisten siteiden avulla, mikä edellyttää palvelulta lämpöä ja asiakkaan huomioimista. Myöskään lyhytnäköinen yrityksen edun tavoittelu ei tule pitkässä asiakassuhteessa kysymykseen. (Liao & Chuang 2007, 1006 – 1007.)

Liao ja Chuangin tutkimustulokset vahvistavat yleisen käsityksen, että asiakasrajapinnassa tapahtuvien kohtaamisten kautta saadaan aikaan halutut asiakastulokset. Transformatiivinen johtaminen johti parempaan pystyvyysuskoon, tunneperäiseen sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Näistä

tosin ainoastaan pystyvyysusko ennusti parempaa palvelusuoritusta. Transformatiivinen johtaminen näytti myös parantavan parturi-kampaamoliikkeen palveluilmastoa, jonka uskotaan vaikuttavan asiakastuloksiin. Tutkijat uskovat, että parhaat asiakastulokset saadaan aikaiseksi transformatiivisella johtamisella, jota tukee positiivinen palveluilmapiiri, joka fokusoii johtamista. (Liao & Chuang 2007, 1015 - 1016.)

Myös eettinen myyntityö on yritykselle eduksi pysyvien asiakassuhteiden luomiseksi. Schwepker ja Good (2010) olettavat, että transformatiivinen johtaminen saattaa vaikuttaa myyjien eettiseen toimintaan, sillä sen vaikutus perustuu reaktiivisen palkitsemisen sijasta johdettavan arvojen muuttumiseen siten, että tavoiteltava toiminta olisi linjassa arvojen kanssa. Schwepker ja Goodin (2010) tutkimustulokset osoittavat, että transformatiivinen johtaminen saattaa johtaa eettiseen myyntitoimintaan, sillä ehdolla, että myyjät luottavat esimieheensä. Esimiehet voivat näin ollen vaikuttaa myyjien eettiseen päätöksentekoon ja moraaliseen arviointiin. Vuorovaikutus esimiehen ja myyjän välillä on ensiarvoisen tärkeää eettisen toiminnan kannalta. Koska tuloksiin keskittyvä johtaminen näyttäisi laskevan moraalin tasoa ja asiakassuuntatunneisuutta (Schwepker & Good 1999), esimiehen tulisi kiinnittää huomio osaamiseen ja käytökseen eli tässä tapauksessa myyntiprosessiin.⁸ Tutkijat toteavat myös, että osaamiseen fokusoiva johtaminen ei kuitenkaan sovi lyhytjänteiseen tavoitteenasetteluun, sillä osaamisen kehittyminen vie aikaa. (Schwepker & Good 2010, 309 - 311.)

Eettiseen myyntitoimintaan liittyvät tulokset ovat merkittäviä tutkimuskontekstin kannalta, sillä Alkon strategisena tavoitteena ja

⁸ Kohli, Shervani ja Challagalla (1998) kehittivät typologian myynnin johtamisen orientaatiosta. Johtaja voi orientoitua lopputuloksiin (kuten myyntivolyymiin tai markkinaosuuteen), toimintaan (kuten puheluiden tai asiakaskontaktien määrään) tai osaamiseen (taitojen kehittämiseen tavoitteen asetannan, tuen ja palautteen keinoin). Dubinsky'n ym. (1995) mukaan henkilökohtaisen huomioidin avulla transformatiivinen johtaja voi parantaa työntekijöiden itseluottamusta ja itsetuntoa kannustaen jatkuvaan itsensä kehittämiseen (Tracey & Hinkin 1989). Osaamiseen orientoitunut johtaja toimii coachina myyntitiimilleen synnyttäen luottamusta valmentamisen sivutuotteena (Kohli, Shervani & Challagalla 1998; Rich 1998). Atuahene-Gima ja Li (2002) mukaan nimenomaan käytöksen seuranta rakensi luottamusta esimieheen Kiinassa, sekä Choi, Dixon ja Jung'n (2004) mukaan matka- ja telekommunikaatioalan myyntitehtävissä Koreanlaisessa aineistossa. MacKenzie, Podsakoff ja Rich'n (2001) mukaan on todennäköistä, että eettisesti käyttäytyviin esimiehiin ei ainoastaan luoteta, vaan alaiset haluavat myös toimia samalla tavoin eettisesti oikein. (Schwepker & Good 2010, 302 - 304.)

”olemassaolon oikeutuksena” on alkoholijuomien *vastuullinen myynti*. Päihde- ja ikärajakontrollit sekä juomien välittämisen seuranta ovat konkreettisia esimerkkejä eettisestä myyntitoiminnasta. Huomio eettisen myyntitoiminnan johtamisessa tulisi tutkimustulosten perusteella suunnata asiakaspalveluprosessiin.

Transformatiivisen johtamisen yhteys tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen

Vielä ei ole riittävästi tutkittua tietoa siitä, miten transformatiivinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja suoriutumiseen, vaikka yhteys transformatiivisen johtamisen ja organisaatioon sitoutumisen välillä on todettu erilaisissa organisaatioyhteyksissä ja kulttuureissa (Bono & Judge 2003; Dum Dum ym. 2002; Koh, Steers & Terborg 1995; Lowe ym. 1996; Walumbwa & Lawler 2003). Sitoutumisen arvellaan johtuvan siitä, että työntekijä jakaa organisaation mission, vision ja tavoitteet (Shamir, House & Arthur 1993; Shamir, Zakay, Breinin & Popper 1998). Vaikutusmekanismiksi arvellaan älyllistä haastamista, jonka myötä työntekijä ottaa enemmän vastuuta työstään ja sitoutuu sitä kautta myös organisaatioon (Walumbwa & Lawler 2003). Työntekijä sitoutunee voimaistamisen (empowerment) vaikutuksesta organisaation tavoitteisiin (Laschinger, Finegan & Shamian 2001). Avolion (1999), Bass ja Avolion (1994) sekä Kark ja Shamirin (2002) mukaan transformatiiviset johtajat valmentavat johdettaviaan, jotta nämä saavuttaisivat täyden potentiaalin. Wayne, Liden ja Sparrowen (2000) mukaan haasteet ja vaikuttamismahdollisuudet puolestaan tuottavat vastavuoroisuuden periaatteen mukaisesti korkeampaa organisaatioon sitoutumista. (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia 2004, 951 – 954.)

Avolio, Zhu, Koh ja Bhatian (2004) 520:tä Singaporelaista sairaanhoitajaa koskeneen tutkimuksen mukaan transformatiivinen johtaminen on yhteydessä työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen psykologisen voimaistamisen välittäessä yhteyttä. Transformatiivisen johtajan rakenteellinen etäisyys johdettavasta (raportoiko työntekijä suoraan johtajalle vai ei) voimisti

vaikutusta työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Voimaistuminen näyttäisi osaltaan selittävän transformatiivisen johtamisen vaikutusmekanismia. (Katz & Kahn 1978). (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia 2004, 962 – 963.)

Transformatiivista johtamista on tutkittu varsin runsaasti hoitoalan tutkimuksessa. Johtamisen vaikutuksia on tutkittu mm. suhteessa työtyytyväisyyteen, työuupumukseen, tuottavuuteen, sitoutumiseen ja voimaistumiseen. Myös johtamistyylejä ja erilaisia sairaaloita on verrattu, sekä tutkittu koulutusohjelmien vaikuttavuutta muutosjohtamiseen. (Vuorinen 2008, 35 – 36.) Cummings, MacGregor, Davey, Lee, Wong, Lo, Muise ja Stafford (2010, 364, 367, 375) kävivät läpi 34 664 tutkimusabstraktia, jotka koskivat johtamistyylin ja tuotosten suhdetta sairaanhoitotyössä. Tutkijat päätyivät lopulta tutkimaan sisällön analyysillä 53 tutkimusta ihmissuhteisiin keskittyvän vs. tehtävään keskittyvän johtamisen vaikutuksista hoitajiin ja heidän työympäristöönsä. Kartoituksen perusteella johtamistyyli vaikutti mm. työtyytyväisyyteen, rooliin, hoitajien suhtautumiseen työhön, hoitajien terveyteen ja hyvinvointiin, työympäristötekijöihin sekä tuottavuuteen ja tehokkuuteen. 24 tutkimusta keskittyi johtamistyylin vaikutukseen hoitajien työtyytyväisyyteen. 22 tutkimusta osoitti transformatiivisen johtamisen tuottavan korkeamman työtyytyväisyyden hoitajien keskuudessa. Näistä tutkimuksista kymmenessä myös organisaatioon sitoutuminen parani transformatiivisella johtamisella (Avolio ym. 2004; Chiok Foong Loke 2001; McNeese-Smith 1996, 1995, 1999; McNeese-Smith & Yang 2000; Searle-Leach 2005), supportiivisella johtamisella, toiset huomioivalla johtamistyyllillä (consideration), tai karismaattisella johtamistyyllillä.

Viidessä tutkimuksessa sen sijaan löydettiin positiivinen yhteys matalamman organisaatioon sitoutumisen sekä poikkeusjohtamisen ja instrumentaalisen johtamistyylin välillä (Bycio ym. 1995; Howell & Dorfman 1986; Lok & Crawford 2001; Lok ym. 2005; McGuire & Kennerly 2006). Yhdessä tutkimuksessa tosin jaetulla visiolla inspiointi näytti tuottavan matalampaa organisaatioon sitoutumista (McNeese-Smith 1995, 1996). Hoitajien

pysyvyysaikomukset olivat korkeammat toiset huomioon ottavalla johtamistyyllillä ja matalammat päätöksenteon hajauttavassa johtamistyyllissä (Boyle ym. 1999; Taunton ym. 1989a; 1989b). Poikkeusjohtaminen nostatti hoitajien lähtöaikeita ja lasi karismaattisella johtamistyyllillä (Bycio ym. 1995). Vaihtuvuus väheni johtaja-alainen vaihtosuhteella (Ferris 1985) ja transformatiivisella johtamistyyllillä (Capuano ym. 2005). (Cummings ym. 2010, 375.)

Transformatiivisen johtamisen vaikutusta välittäviä tai vahvistavia tekijöitä

Edellä mainituissa tutkimuksissa on mainittu joitakin transformatiivisen johtamisen vaikutusta välittäviä tai vahvistavia tekijöitä. Mm. Kark, Chen & Shamirin (2003) tutkimuksessa ryhmään samaistuminen välitti transformatiivisen johtamisen vaikutusta voimaistumiseen, kun taas johtajaan samaistuminen välitti transformatiivisen johtamisen vaikutusta riippuvuuteen johtajaa kohtaan. Transformatiivisen johtamisen suhde voimaistumiseen ja riippuvuuteen samaistuminen välittäjänä ei todennäköisesti ole kuitenkaan näin yksinkertainen, kuin mitä tulokset osoittavat. (Kark, Chen & Shamir 2003, 253 – 254.)

Ryhmäpotentiaali näyttäisi puolestaan välittävän suoriutumisen vaikutusta (Guzzo, Yost, Campbell & Shea 1993). Sekä Carless, Mann ja Wearingin (1995) että Sosik, Avolio ja Kahain (1997) tutkimuksissa suoriutumisen ja transformatiivisen johtamisen välittäjänä toimi ryhmäpotentiaali. Ryhmän jäsenten kollektiivinen luottamus on suurempi, jos ryhmältä edellytetään korkeaa keskinäistä riippuvuutta toisistaan, ja jos ryhmän johtajuus rohkaisee ryhmän jäseniä työskentelemään yhdessä. (Bass, Avolio, Jung & Berson 2003, 207 – 209.)

Tulosten perusteella johtamisen yhdeksi tavoitteeksi tulisi asettaa yhteistyön ja toimivan tiimin rakentaminen, jossa työskennellään toisiinsa luottaen ja toisia

tukien. Tiimin rakentaminen ei ole transformatiivisen johtamisen päädimensio, mutta transformatiivisen johtamisen voidaan olettaa sivutuotteena edistävän tiimityötä ja ryhmähenkeä mm. yhteisen edun tavoittelun, yhteisen vision muodostamisen, esimerkillisyyden, yhteistyöhön perustuvan vuorovaikutuksen ja kannustamisen myötä. Odotukset ylittävä suoritus edellyttäneen koko tiimin panosta myymälätiimeissä.

MacKenzie, Podsakoff ja Richin (2001) 477:tä vakuutusmyyjää koskevassa tutkimuksessa transformatiivinen johtaminen johti transaktionaalista johtamista selkeämmin myyjien odotukset ylittävään suoritukseen, parempiin myyntituloksiin ja organisaatiokansalaisuuskäyttäytymiseen. Myös ehdollinen palkitseminen (transaktionaalinen johtaminen) lisäsi organisaatiokansalaisuuskäyttäytymistä ja paransi myyntisuoritusta luottamuksen välityksellä, kun taas ehdollinen rankaiseminen (transaktionaalinen johtaminen) ei-odotuksia vastaavasta suorituksesta paransi myyntisuoritusta vähentämällä rooliepäselvyyttä. (MacKenzie, Podsakoff & Rich 2001, 129 – 131.) Transformatiivisen johtamiskäyttäytymisen ohella kiittämällä ja epäkohtiin puuttumisella näyttäisi olevan vaikutusta myyntisuoritukseen.

Schaubroeck, Scha ja Lamin (2007, 1027 - 1028) 218:ta talouspalvelutiimiä koskevassa tutkimuksessa transformatiivinen johtaminen kasvatti ryhmäpotentiaalia ja sen myötä tiimin suoriutumista. Yhteys löytyi tiimeistä, joissa oli korkea valtaetäisyys ja tiimeistä, joissa oli korkea kollektiivisuus. Tutkijat päättelevät korkean valtaetäisyyden ja korkean kollektiivisuuden vahvistavan transformatiivisen johtamistyylin vaikutusta suoriutumiseen. Tulos puoltaa käsitystä, että johtajan tulisi pitää sopiva etäisyys johdettaviinsa: tukea, mutta säilyttää auktoriteettiä. Johtajan tulisi myös käytöksellään edistää kollektivismiin toteutumista, sillä korkean valtaetäisyyden ohella kollektiivisuus luo otollisen olosuhteen transformatiiviselle johtamiselle.

Ristiriitaisia tutkimustuloksia transformatiiviseen johtamiseen liittyen

Vaikka Dirks ja Ferrin (2002) ovat todenneet transformatiivisen johtamisen ennustavan luottamuksen rakentumista, aikaisemmat tutkimustulokset transformatiivisen johtamisen eri dimensioiden yhteydestä luottamukseen ovat epäjohdonmukaisia. Esimerkkinä toimiminen, henkilökohtainen huomiointi ja yhteisiin tavoitteisiin kannustaminen ovat ennustaneet luottamuksen syntyä (Butler ym. 1999; MacKenzie ym. 2001; Podsakoff ym. 1996, 1990), kun taas visiointi, älyllinen stimulointi ja korkeiden tavoitteiden asettaminen eivät ole rakentaneet luottamusta (Podsakoff ym. 1990, 1996.) Myös karismaattisen tai transaktionaalisen johtajuuden osalta tulokset ovat epäjohdonmukaisia. (Gillespie & Mann 2004, 588 – 593.)

MacKenzien ym. (2001) tutkimuksessa älyllinen stimulaatio puolestaan näytti aikaisempia tutkimuksia mukailleen aiheuttavan rooliepäselvyyttä ja vähentävän mm. tuottavuutta ja auttavaista käytöstä. MacKenzie ym. (2001, 129 – 131) arvelevat, että esimiehen kyseenalaistaessa nykyisiä toimintatapoja eli älyllisesti stimuloimalla luottamus esimieheen madaltuu, joka saa lyhyellä aikavälillä aikaan suoritustason laskun rooliepäselvyyden takia. Älyllinen stimulaatio saattaa kuitenkin pidemmällä aikavälillä vaikuttaa positiivisesti luoden mm. oppimiskulttuuria suoritukseen keskittyvän kulttuurin sijasta. Vaatisi kuitenkin jatkotutkimuksia ja pidempää seuranta transformatiivisen johtamisen vaikutuksista mm. ympäristössä, jossa vaihtuvuus on pienempi kuin MacKenzien ym. tutkimuksen vakuutusmyynnissä. MacKenzien ym oletusta tukee kuitenkin mm. Geyer ja Steyrerin (1998) tutkimus, jossa transformatiivisen johtamisen yhteys suoriutumiseen oli vahvempi pitkällä aikavälillä.

2.5 Transformatiivisen johtamisen LPI-mittari

Käytän aineiston analyysissä apuna Kouzes ja Posnerin LPI-kyselyä, joka mittaa puhtaasti transformatiivista johtamista, toisin kuin esimerkiksi Bass ja

Riggion kehittämä moniulotteinen (Full Range of Leadership) MLQ-mittaristo.⁹ Käytän tutkimuksessa termejä LPI-mittari ja LPI-kysely synonyymeinä toisilleen.

Kouzes ja Posner toteavat 1988 julkaistussa artikkelissaan, että leadership on kasvattanut suosiotaan tutkimusaiheena, mutta yksimielisyyttä sen sisällöstä, eroista managementiin verrattuna, tai sen mittaamisesta tai opettamisesta ei näytä vielä olevan. Tutkijat tuovat tässä yhteydessä esiin erityisesti Bassin (1981) leadershipin tutkijana sekä mm. Bennis ja Nanusin (1985) leadership-aiheesta kirjoittaneina. Kouzes ja Posner esittelevät laadullisen aineiston perusteella luodun käsitteellisen johtamismallinsa sekä Leadership Practises Inventory (LPI) –mittarinsa, jonka reliabiliteettia ja validiteettia artikkelissa on arvioitu. Tutkijat toteavat, että leadership-käsite perustuu alun perin mm. Fleishmanin (1953) johtamistoiminnan tutkimukseen, jossa johtaminen nähtiin harkinnan ja rakenteen luojana, sekä transaktionaaliseen johtamiseen, jonka jo Burns totesi vuonna 1978 riittämättömäksi. (Posner & Kouzes 1988, 483.)

Kouzes ja Posnerin mukaan johtamisen tarkka määrittely ja mittaaminen ovat tärkeitä siksi, että johtaminen vaikuttaa muihin keskeisiin sosiaalipsykologisiin ilmiöihin kuten esimerkiksi sitoutuminen ja tuottavuus. Ihmisiä ja yksilöllisiä voimavaroja tulisikin johtaa entistä tehokkaammin. Johtamisen kehittäminen edellyttää puolestaan johtamisen määrittelyä ja mittaamista. (Posner & Kouzes 1993, 191 – 192.)

Kouzes ja Posner kehittivät alkuperäisen version LPI:stä 1980-luvulla. He aloittivat onnistumisten johtamisen määrittelystä 37:llä avoimella

⁹ MLQ mittaa transformatiivisen johtamisen ohella työntekijöiden palkitsemista (contingent reward), aktiivista tai passiivista työntekijöiden valvomista (active or passive management by exception) sekä välttävää johtajuutta tai johtamattomuutta (laissez-faire). Myös muita transformatiivisen johtamisen mittareita on olemassa MLQ:n ja LPI:n lisäksi: kenties vähemmän tunnettu Conger-Kanungo Scale (Kanungo 1994) sekä Carless, Wearing ja Mannin kehittämä Global Transformational Leadership scale. GTL kehitettiin tavoitteena mitata transformatiivista johtajuutta mahdollisimman ekonomisesti ja silti validisti. GTL mittaa johtajan visionäärisyyttä, innovatiivisuutta, työntekijöiden tukemista, osallistuvuutta ja luottamuksen arvoisuutta. Kyselyn voi täyttää joko alainen tai johtajan esimies. GTL korreloi vahvasti LPI:n ja MLQ:n kanssa. (Carless, Wearing & Mann 2000, 401.) Eri tutkimuksissa mainittuja transformatiivisen johtamisen tai siihen viittaavia mittareita ovat mm. myös TLP "Transformational Leadership Profile" (Sashkin 1992), "Relationship Oriented Leadership Instrument" (Sheridan ym. 1992) sekä mm. "Leader Behaviours Descriptive Questionnaire", "Leadership Effectiveness Adaptability description" ja "Leader Empowering Behaviours".

kysymyksellä ja 12 sivuisella kyselylomakkeella, joihin kerättiin vastaus 650:ltä johtajalta. Kouzes ja Posner kehittivät myös lyhyen (1 - 2 sivun) version kyselystä, johon kerättiin lisäksi vastaus 450:ltä johtajalla. Tarkoitus oli tutkia miten johtajat olivat saaneet poikkeuksellisia tuloksia aikaan. (Posner & Kouzes 1988, 484.)¹⁰ Lisäksi tutkijat analysoivat 38 keskimäärin 45 – 60 minuutin syvähaastattelua johtajana onnistumisesta. Kaksi erillistä ulkopuolista tutkijaa validoivat kyselyn. Kouzes ja Posner päätyivät seuraaviin johtamisen dimensioihin:

1) Tien näyttäminen (Modeling the way)

- esimerkin näyttäminen (set the example)
- pienten voittojen suunnittelu (plan small wins)

2) Yhteiseen visioon innostaminen (Inspiring a shared vision)

- tulevaisuuden mallintaminen (envision the future)
- toisten tuen hankkiminen (enlist the support of others)

3) Prosessien kyseenalaistaminen (Challenging the Process)

- mahdollisuuksien hakeminen (search for opportunities)
- kokeilu ja riskin otto (experiment and take risks)

4) Toimintamahdollisuuksien luominen (Enabling others to act)

- yhteistyön kehittäminen (foster collaboration)
- muiden vahvistaminen (strengthen others)

5) Rohkaisu ja innostaminen (Encouraging the heart)

- aikaansaannosten huomioiminen (recognize contributions)

¹⁰ Laadullinen kyselylomake sisälsi mm. seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Kuka käynnisti projektin?
 - Mikä sai sinut uskomaan, että saisit ennalta näkemäsi tulokset aikaan?
 - Mitä erityisiä, jos joitakin, tekniikoita käytit saadaksesi ihmiset sitoutumaan projektiin?
 - Teitkö jotain osoittaaksesi, että projekti tai sen vaihe oli ohi?
 - Mitä erityisesti opit kokemuksestasi?
- Mitä opettaisit muille johtajuudesta kokemuksesi perusteella? jne. (Posner & Kouzes 1988, 484.)

- saavutusten juhlistaminen (celebrate accomplishments) (Posner & Kouzes 1988, 484 - 485.)

Kouzes ja Posnerin mukaan yli 80 prosenttia materiaalissa kuvatussa johtamiskäyttäytymisestä mahtuu yllä mainittuihin kategorioihin. Tutkijat kuitenkin myöntävät, että poikkeuksellisten tulosten taustalla vaikuttaa monimutkaisia prosesseja: monenlaisia dynaamisia ja toisistaan riippuvaisia käyttäytymisiä ja strategioita. (Posner & Kouzes 1988, 485.)

Transformatiivisen johtamisen vaikutusmekanismeja tutkitaankin edelleen.

Kouzes ja Posner loivat LPI-mittarin johtamiskäyttäytymistä kuvaavine väittämineen aineistossa kuvattujen ja siinä toistuvien johtamiskäyttäytymisten pohjalta. Mittarin viisiasteikkoinen likert-skaala kuvasi sitä, kuinka usein johtaja toteuttaa kyseistä käyttäytymistä. Alun perin 120 MBA-opiskelijaa vastasi kyselyyn kertoen jälkeenpäin kyselyn täyttämistä. Tämän perusteella kyselyä vielä muokattiin. Samalla tavalla yhdeksän psykologian, organisaatiokäyttäytymisen ja HR:n asiantuntijaa, joilla oli kokemusta psykometriasta ja johtamisen kehittämistä, muokkasivat kyselyä toimivammaksi. 2100 johtajaa alaisineen saatiin alkuvaiheessa vastaamaan kyselyyn, jonka perusteella mittarin sisäistä reliabilititeettiä ja rakennevaliditeettiä testattiin faktorirakenteen avulla. Väittämiä, jotka eivät sopineet faktorirakenteeseen, muokattiin, tai ne poistettiin. Keskustelua vastaajien kanssa jatkettiin. Lopulta päädyttiin 30 väittämään, kuuteen väittämään kustakin viidestä yllä mainitusta kategoriasta. (Posner & Kouzes 1988, 485 - 486.)

LPI-mittari on tutkimuksen lopussa liitteenä kaksi. (Liite 2).

LPI-mittarin luotettavuus

Kouzes ja Posner ovat keränneet laadullista ja määrällistä aineistoa LPI:hin liittyen kahden vuosikymmen ajan. Vuonna 2002 yli 4000 oli vastannut laajaan

ja yli 7500 suppeampaan "The Personal-Best Leadership Experience" -kyselyyn, jolla johtamisen dimensiot ja LPI-mittaristo alun perin rakennettiin. Laadullisia syvähaastatteluja oli toteutettu vuonna 2002 yli 500, ja LPI-kysely oli lähetetty yli 350 000:lle esimiehelle ja johtajalle erilaisista organisaatioista, liiketoiminnoista ja demografisin taustoin. Kouzes ja Posnerin omassa datavarastossa oli vuonna 2002 jo yli 100 000 kyselyn vastausta. (Kouzes & Posner 2002, 2 – 3.)

Lisääntyneen aineiston ansiosta Kouzes ja Posner ovat säännöllisesti päivittäneet LPI-mittarin validiteetti- ja reliabiliteettitutkimuksia, joista tutkijat ovat julkaisseet artikkeleita sekä tieteellisissä julkaisuissa että omilla nettisivuillaan (www.leadershipchallenge.com).

Vuonna 1999 viisiportainen likert-asteikko muutettiin tarkemmaksi kymmenenportaiseksi asteikoksi. Kyselystä on kehitetty sekä itsearviointi- että havainnoijaversiot, tiimi- ja opiskelijaversio sekä versio ei-esimiestehtävissä (vaikuttajarooleissa) toimiville. (Kouzes & Posner 2002, 3.)

Aineiston perusteella esimiehet toteuttavat johtamisdimensioista useimmin toimintamahdollisuuksien luomista (keskiarvo 48.2 % suorien alaisten arvioimana). Sen sijaan yhteiseen visioon innostamista esimiehet toteuttavat dimensioista harvimmalla (42.4 % alaisten arvioimana). Kyselyn reliabiliteetti on korkea vaihdellen välillä .75 - .92 (Cronbach Alpha) kyselystä ja dimensiosta riippuen. Myös muut tutkimukset aiheesta vahvistavat kyselyn korkean reliabiliteetin. Kyselyn toistettavuus on korkea, eivätkä tulokset ole riippuvaisia demografisista tekijöistä (kuten esim. ikä, työkokemuksen määrä, koulutustaso), organisatorisista tekijöistä (esim. yrityksen koko, funktio, asema) tai organisatorisesta asemasta. (Posner & Kouzes 1993, 193 – 198; Kouzes & Posner 2002, 4 - 8.)

Johtajat arvioivat itsensä hieman enemmän toimintaa mahdollistaviksi ja prosesseja kyseenalaistaviksi, kuin heitä arvioivat muut. Esimiesten esimiehet

ja kollegat arvioivat johtajia positiivisemmin rohkaisemisen osalta, kuin mitä johtajat itse tai heidän alaisensa arvioivat. Naiset arvioivat itsensä ja saavat miehiä tilastollisesti merkittävästi positiivisemmat arviot tien näyttämisestä ja rohkaisemisesta. Naiset arvioivat myös vastaajina miesvastaajia hieman enemmän leadership-ominaisuuksia esimiehissään. Vaikka joitakin pieniä eroja on löytynyt johtamisessa eri kulttuureissa, tutkijoiden mukaan johtamisprosessissa ei ole käytännön eroa eri kulttuureissa. (Posner & Kouzes 1993, 193 – 198; Kouzes & Posner 2002, 9 - 13.)

LPI-kyselyn hyväksyttävyyttä (face validity) kysyttäessä vastaajilta heidän saatua tulosraporttinsa on kyselyn vastaajien mukaan erinomainen. Faktorianalyysi on puolestaan osoittanut, että kyselyn viisi dimensiota ovat toisistaan erilliset. Toisin sanoen väittämät korreloivat dimensioittain enemmän keskenään kuin muiden dimensioiden väittämien kanssa. LPI:stä saadut tulokset korreloivat muiden organisaation mittareiden kanssa ml. tiimin tuloksellisuus, sitoutuminen ja tyytyväisyys. Myös erotteluvaliditeetti todettiin vahvaksi luokittelemalla johtajat suoriutumisen mittareiden perusteella luokkiin, ja vertaamalla niihin LPI-arvioita. Tutkimuksen mukaan johtamiskäytännöt selittävät yli 55 % johtajan tehokkuudesta. Erilaisista johtamisen mittareista on tehty meta-analyyseja. Meta-analyyseissä LPI:n todetaan olevan psykometrisiltä ominaisuuksiltaan ja käytettävyydeltään parhaiden joukossa. (Posner & Kouzes 1993, 193 – 198; Kouzes & Posner 2002, 13 - 16.)

LPI-mittarin suomalaiset versiot

Käytän tutkimuksessani Vuorisen tuottamaa "virallista" suomennosta alkuperäisestä 30 väittämän LPI-kyselystä (Liite 2), koska toisen suomenkielisen version tuottaminen kyselystä ei olisi perusteltua. Myös Hautala on kehittänyt LPI:stä suomalaiseen kulttuuriin sopivan, mutta englanninkielisen version faktorianalyysillä 900:n vastaajan aineistosta. Hautala arvioi Yhdysvaltalaiseen kulttuuriin kehitetyn kyselyn toimivan eri

tavalla suomalaisessa, feminiinisemmässä ja vähemmän yksilöllisessä kulttuurissa. (Hautala 2005, 42 - 43.) Hautalan (2005, 87) mukaan LPI-kysely sopii johtamisen arviointiin sekä johtajien itsensä että alaisten arvioimana (Herold & Fields 2004). Myös LPI:n taustalla vaikuttava teoria sopii Hautalan mukaan hyvin suomalaiseen kulttuuriin mittarin kattaessa johtamistoiminnan.

Vuorinen käyttää väitöskirjassaan alkuperäistä Kouzes ja Posnerin LPI-mittaria, joka on käännetty suomenkielelle. Vuorinen perustelee mittarin valintaa Houserin ym. (2000) metatutkimuksella, jossa vertailtiin hoitotyön johtamiseen soveltuvia mittareita ja niiden psykometrisiä ominaisuuksia. Analyysin perusteella LPI oli ainoa psykometrisesti validi nimenomaan johtamiskäyttäytymistä tutkiva mittari. Vuorinen sai luvan mittarin käyttämiseen tutkimuksessaan itseltään tohtori Posnerilta. Tutkija käänsi mittarin ensin suomeksi, jonka jälkeen kääntäjä käänsi sen taas englanniksi. Posner teki tähän versioon muutosehdotuksia, jotka toteutettiin. Posnerin hyväksytyä englanninkielisen mittarin, kääntäjä käänsi sen taas takaisin suomeksi. Haasteina kääntämisessä olivat termien management ja leadership puuttuminen suomenkielestä. Vuorisen versiossa leadershipistä käytetäänkin ilmaisua *inhimillisten voimavarojen johtaminen*. (Vuorinen 2008, 51 - 52.)

2.6 Transformatiivisen johtamisen mittaaminen LPI-mittarilla

Kahdessa suomalaisessa väitöskirjatutkimuksessa (Vuorinen 2008 ja Hautala 2005) on käytetty tutkimusvälineenä Kouzes ja Posnerin LPI-mittaria. Esittelen seuraavassa myös muita, pääosin hoitoalalla toteutettuja tutkimuksia, joissa LPI-mittaria on käytetty onnistuneesti transformatiivisen johtamisen mittarina.

Vuorisen väitöskirjan tuloksena suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtaminen on harkitsevaa, konkreettista ja maltillista painottuen perustehtävän suorittamisen turvaamiseen. Tutkimuksen mukaan osastonhoitajat:

- valtuuttavat muita toimintaan harkitsevasti ja realistisesti
- näyttävät toiminnalle suuntaa osallistumalla ja ollen tavoitettavissa
- edistävät työn tekemistä ja yhteistoimintaa
- rohkaisevat muita hyväksyen yliopistosairaaloissa esimiehen mahdollisuuksien ja keinojen rajallisuuden
- innostavat muita yhteiseen visioon konkreettisten ja mitattavien tavoitteiden asettamisen ja arvioinnin avulla yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa
- kyseenalaistavat prosesseja esimiestyössään maltillisesti uudistuksissa, jotta perustyön tekeminen voidaan turvata
- kokevat tarvitsevansa itse valmentautumismahdollisuuksia ja tukea esimiestehtävään. (Vuorinen 2008, 94 – 95.)

Muutosjohtamista (transformatiivista johtamista) mitattiin Kouzes ja Posnerin LPI-mittarin avulla. Osastonhoitajien muutosjohtamistoiminta tiivistyi tutkimuksessa kolmelle faktorille:

1) Tulevaisuussuuntautunut johtaminen

- visiointi, innovatiivisuus, palkitseminen, tien näyttäminen, prosessin kyseenalaistaminen

2) Ihmisiä arvostava johtaminen

- tukeminen, arvostaminen, yhteistyö, muiden valtuuttaminen toimintaan

3) Johtamisen perusta

- tavoitteellisuus, yhteisten tavoitteiden ja arvojen mukaan toimiminen, rohkaiseminen, yhteiseen visioon innostaminen (Vuorinen 2008, 94.)

Houser (2003) tutki hoitotyön kontekstia hoitotyölle asetettujen vaatimusten näkökulmasta. Houser selvitti ensin laadullisin ryhmäkeskusteluin 36:n hoitajan näkemyksiä työympäristötekijöistä, jotka vaikuttavat työlle asetettuihin vaatimukseen. Sen jälkeen Houser jäsensi löydökset faktoreiksi ja

faktorit edelleen rakenneyhtälömalliksi (structural equation model). Houser testasi mallin toimivuutta kvantitatiivisin menetelmin. Johtamisfaktorin osalta Houser testasi mallia LPI-kyselyllä, joka vastasi hoitajien odotuksia visionäärisestä, ihmissuhdeorientoituneesta ja tehokkaasta johtamisesta. (Houser 2003, 39 – 47.)

Bowles ja Bowles (2000) tutkivat puolestaan transformatiivisen johtamisen ilmenemistä hoitajien esimiehillä ja johtajilla sairaanhoidon kehittämiskeskuksissa ja perinteisillä klinikoilla. LPI-kysely puhelinhaastatteluun toteutettuna osoitti, että kehittämiskeskusten esimiehet toteuttivat klinikoiden esimiehiä transformatiivisempaa johtamista. Lisäksi heidän itsearvionsa vastasivat klinikoiden esimiehiä paremmin observointiaineistoa, ja he toteuttivat rohkaisemista, yhteiseen visioon innostamista ja prosessien kyseenalaistamista klinikoiden esimiehiä enemmän. Tiennäyttämässä ja toiminnan mahdollistamisessa ei ollut eroa kahden esimiesryhmän välillä. (Bowles & Bowles 2000, 69, 73.)

Hautala (2005) tutki väitöskirjassaan Myers-Briggs persoonallisuustyyppien ja LPI-mittarilla mitatun koetun transformatiivisen johtamisen suhdetta toisiinsa sekä alaisten arvioimana, kehityskeskustelujen yhteydessä että johtajien itsearvioimana. Suomalaisessa aineistossa johtamisdimensioista korostuivat toimintamahdollisuuksien luominen ja tien näyttäminen, kun taas amerikkalaisessa aineistossa toimintamahdollisuuksien luominen ja prosessien kyseenalaistaminen. Tutkimuksen mukaan persoonallisuus vaikuttaa sekä alaisten arviointeihin että johtajien itsearviointeihin transformatiivisesta johtamisesta. Yllättävää kyllä tosiasioita korostavat ja tarkempia etenemisohjeita suosivat johtajat koettiin intuitiivisia, usein visionäärisinä pidettyjä johtajia transformatiivisemmiksi. Tulokseen saattaa tosin vaikuttaa alaisten oma persoonallisuustyyppi ja johtajien organisaatiotasoa (operatiivinen vs. strateginen taso). (Hautala 2005, 52 - 53.)

LPI:tä on käytetty transformatiivisen johtamisen mittarina Vuorisen mukaan myös mm. seuraavissa hoitoalaan liittyvissä tutkimuksissa, joissa tutkittiin transformatiivisen johtamisen yhteyttä tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. McNeese-Smithin mukaan yhteiseen visioon innostaminen ennusti selkeimmin työtyytyväisyyden kehittymistä ja Loken mukaan johtajien käytös vaikutti eniten nimenomaan tyytyväisyyteen (McNeese-Smith 1995; Loke 2001). Krugman ja Smithin (2003), Tourangeaun (2003), Altierin (1995), Georgen ym. (2002), sekä Cunningham ja Kitsonin (2000a, 2000b) tutkimuksissa johtamiskoulutuksen vaikuttavuutta mitattiin LPI-mittarilla. (Vuorinen 2008, 35 - 39.)

2.7 Yhteenveto transformatiivisen johtamisen dimensioista

LPI-mittari rakentuu Kouzes ja Posnerin viisidimensioiselle transformatiivisen johtamisen mallille. Täysin yksimielisiä johtamisdimensioiden olemassaolosta ei kuitenkaan olla, joskin Kouzesin ja Posnerin viiden faktorin malliin päätyvä aineisto luotettavuustutkimuksineen puoltaa faktorimallin olemassaoloa.

Carless (2001, 238) tutki LPI:n erotteluvaliditeettiä ja päätyi tulokseen, jonka mukaan alaiset eivät pysty erottelemaan johtajan toiminnasta viittä eri osa-aluetta, vaan ne menevät arvioissa päällekkäin. Vaikka viideltä eri toiminnan osa-alueelta löytyi merkittäviä eroja, niiden vahva korrelaatio toisiinsa nähden suosittaa LPI:n tarkastelua 'yhden faktorin' johtamismallina.

Kent, Crotts ja Azziz (2001, 223 - 228) faktorianalysoivat transformatiiviseen johtamiseen liitettyjä johtamiskäyttäytymisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selkeyttää johtamisen termistöä suhteessa management ja leadership -käsitteisiin sekä transformatiivisen johtamisen eri dimensioihin. Tutkijat päätyivät neljään faktoriin pienessä, vain 113 vastaajan yliopiston henkilökunnalta kerätyssä aineistossaan. Rafferty ja Griffinin (2004, 342 - 351) 1398 vastaajaa sisältävässä johtamisdimensioihin liittyvässä tutkimuksessa

päädyttiin puolestaan viiden faktorin johtamismalliin. Visiointi, inspiroiva kommunikointi, älyllinen stimulaatio, tukea antava johtaminen ja henkilökohtainen tunnustus erottautuivat aineistosta omiksi faktoreikseen.

Olen tiivistänyt alla olevaan taulukkoon edellä mainitut sekä Bass ja Riggion, Bennis ja Nanusin että Kouzes ja Posnerin transformatiivisen johtamisen dimensiomallit. Yhteenvedosta voi huomata, että mm. Bass ja Riggion sekä Bennis ja Nanusin malleissa on neljä faktoria, kun Kouzes ja Posnerin mallissa faktoreita on viisi. Kouzes ja Posner erottelevat rohkaisun ja innostamisen toimintamahdollisuuksien luomisesta. Vuorisen kolmidimensioisen mallin, johon hän päätyi väitöskirjansa tuloksena, sijoittaminen alla olevaan taulukkoon on muita tässä tarkasteltuja malleja väkinäisempää, koska faktoreissa yhdistyy useampia dimensioita.

Transformatiivisen johtamisen dimensiomalleja

Rafferty & Griffin (2004, 342 - 351)	Bass & Riggio (2006, 6 - 7)	Bennis & Nanus (2007, 25)	Kouzes & Posner (2002, 13)	Vuorinen (2008, 94)	Kent, Crofts & Azziz (2001, 223 - 228)
Visio	Vaikutusvalta (Idealised influence)	Huomion kohdentaminen vision avulla	Tien näyttäminen	Tulevaisuus-suuntautunut johtaminen - visiointi, innovatiivisuus, palkitseminen, tien näyttäminen, prosessin kyseenalaistaminen	Selkeä ja innostava tulevaisuuden suunta, jatkuva keskustelu siitä mihin ollaan menossa
Inspiroiva kommunikointi	Innostaminen (Inspirational motivation)	Tarkoituksen antaminen viestinnän avulla (karisma)	Yhteiseen visioon innostaminen	Johtamisen perusta - tavoitteellisuus, yhteisten tavoitteiden ja arvojen mukaan toimiminen, rohkaiseminen,	Kommunikoinnin laatu, tarkoituksen viestiminen muille monin eri tavoin, "management

				yhteiseen visioon innostaminen	by walking-around”
Älyllinen stimulaatio	Älyllinen stimulaatio (Intellectual stimulation)	Itsensä altiiksi paneminen	Prosessien kyseenalaistaminen		
Tukea antava johtaminen		Luottamuksen luominen kannanmäärittämisellä	Toimintamahdollisuuksien luominen	Ihmisiä arvostava johtaminen - tukeminen, arvostaminen, yhteistyö, muiden valtuuttaminen toimintaan	”Me” minän sijasta, yhteenkuuluvuus, yhteiset tavoitteet, tiimityö
Henkilökohtainen huomiointi	Yksilöllinen huomiointi (Individualised consideration)		Rohkaisu ja innostaminen		Tarkoituksen tunne, energia, fokus ja sitoutuminen arvioihin ja tavoitteisiin, itsensä johtaminen

Taulukko 3: Transformatiivisen johtamisen dimensiomalleja

Käytän tutkimusaineiston analyysin apuna LPI-mittaria, joka rakentuu yllä mainituille Kouzes ja Posnerin viidelle johtamisdimensiolle. Näin ollen tulosiossa palataan siihen, kuinka viisi dimensiota ilmenevät tutkimusaineistossa.

3. Tutkimuksen toteutus

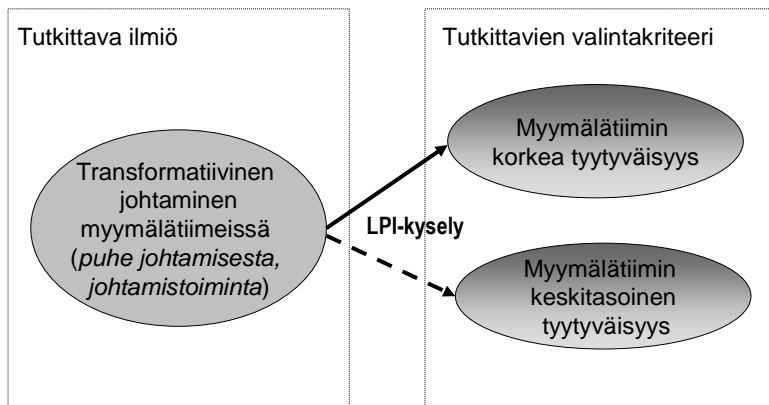
3.1 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää toteuttavatko myymäläpäälliköt transformatiivista johtamista tiimeissä, joissa on korkea tai keskitasoinen tyytyväisyys, sekä vertailla transformatiivista johtamista kahdessa kohderyhmässä. Kuten edellisestä kappaleesta ilmenee, transformatiivisella johtamisella voidaan tutkitusti vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin.

Tutkimuksen kohteena on transformatiivisen johtamisen ilmeneminen sekä esimiesten kertomuksissa omasta johtamistoiminnastaan että käytännön johtamistoiminnassa myymäläpalavereissa. Tutkimusaineistona toimii näin ollen ”puhe johtamisesta” (haastatteluaineisto) sekä käytännön johtamistoiminnan seuraaminen (observointiaineisto). Lisäksi käytettävissä on numeerista aineistoa tutkittavien esimiesten ja heidän tiimiensä tyytyväisyydestä (”sitoutuneisuusindeksi”), esimiestyön laadusta (esimiesindeksi) ja suoriutumisesta asiakaspalveluprosessissa (mystery shopping indeksi). Edellä mainituista nimenomaan tyytyväisyys toimii tutkittavien valintakriteerinä.

Tutkimusvälineeksi on valittu transformatiivista johtamista mittaava LPI-kysely, joka jäsentyy viiden transformatiivisen johtamisen osa-alueen mukaan. Arvioin tutkimuksessa myös LPI-mittarin soveltuvuutta laadullisen aineiston luokitteluun. Koska transformatiivisella johtamisella näyttäisi tutkimusten mukaan olevan vaikutusta henkilöstön tyytyväisyyteen, työhypoteesiksi voisi näin ollen asettaa, että *esimies toteuttaa transformatiivista johtamista tiimeissä, joissa on korkea tyytyväisyys.*

Tutkimuksen viitekehys



Työhypoteesi:

Esimies toteuttaa transformatiivista johtamista korkean tyytyväisyyden tiimeissä

Kuva 2: Tutkimuksen viitekehys

3.2 Tutkimuskysymykset

Tutkin johtamista tiimeissä, joissa on korkea tai keskitasoinen tyytyväisyys. Näin ollen ensimmäinen tutkimuskysymys viittaa niiden tiimien johtamiseen, joissa on korkea tyytyväisyys ja toinen puolestaan niiden tiimien johtamiseen, joissa on keskitasoinen tyytyväisyys. Tarkoitukseni on selvittää toteuttavatko esimiehet, ja jos niin missä määrin ja millä tavoin transformatiivista johtamista erilaisissa tiimeissä. Kolmas tutkimuskysymys viittaa eroihin johtamisessa korkean ja keskitasoisien tyytyväisyyden tiimeissä: miltä osin nimenomaan transformatiivisen johtamisen dimensioihin ja LPI-kyselyn väittämiin nähden johtaminen eroaa erilaisissa tiimeissä. Neljäs tutkimuskysymys viittaa LPI-kyselyn toimivuuteen laadullisen tutkimuksen apuvälineenä. LPI:tä on käytetty aikaisemmin määrällisessä tutkimuksessa. Nyt sitä kokeillaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millaista transformatiivinen johtaminen on tiimeissä, joissa on korkea tyytyväisyys?
- 2) Millaista transformatiivinen johtaminen on tiimeissä, joissa on keskitasoinen tyytyväisyys?
- 3) Miten transformatiivinen johtaminen eroaa korkean ja keskitason tyytyväisyyden tiimeissä?
- 4) Miten LPI-kysely toimii transformatiivisen johtamisen luokittelussa laadullisessa tutkimuksessa?

3.3 Tutkimusmenetelmät

Ensimmäisessä vaiheessa analysoin aineistoani aineistosta käsin. Analyysi ei kuitenkaan edennyt aineiston kuvaamista pidemmälle. Erilaisten yritysten jälkeen edistää analyysiä, löysin aikaisempiin tutkimuksiin tutustuessani transformatiivisen johtamisen LPI-kyselyn, jonka totesin sopivan johtamisdimensioineen analyysin tueksi. Näin ollen induktiiviseksi ajateltu analyysi muuttui deduktiiviseksi. Deduktiivinen tutkimus pyrkii todistamaan olemassa olevaa teoriaa ja ennalta asetetun työhypoteesin – eli että esimies toteuttaa transformatiivista johtamista korkean tyytyväisyyden tiimeissä – oikeaksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 150). LPI-kysely transformatiivisen johtamisen dimensioineen toimii apuna aineiston analyysivaiheessa, mutta aineiston analyysissä huomioidaan myös muu johtamisen kannalta mielenkiintoinen aines, jolla ei ole vastaavuutta LPI-kyselyn väittämien kanssa. Tämä vie analyysiä nähdäkseni abduktiiviseen suuntaan.

Tapaustutkimus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset raportoidaan kontekstin näkökulmasta. Tapaustutkimukseksi ei siis luokitella tutkimusta

yhdestä kohteesta, jos tulokset kuitenkin raportoidaan kontekstista riippumatta. (Puusa & Juuti 2011, 188.) Tapaustutkimuksen laatua voi parantaa mm. selittämällä lukijalle aineiston valintaperusteet, lisäämällä aineiston määrää tai pyrkimällä löytämään erilaisia merkityksiä eri tutkimusmenetelmiä käyttäen (ns. menetelmätriangulaatio), kuten tässä tutkimuksessa tehdään.

Observoinnin valinta tutkimusmenetelmäksi perustuu siihen, että käytännön toiminnan tutkiminen muilla keinoin tuottaisi kenties rajallista tietoa. Ihmisen voi olla vaikea kertoa miten he asioita käytännössä toteuttavat. Toimintaa eli myymäläpalavereita observoimalla saan lisätietoa siitä, miten esimiehet käytännössä toimivat, mikä on mielenkiintoista tietoa verrattuna siihen, miten esimies *kertoo* haastattelussa *toimivansa*. Myymäläpalaverissa on kyse ryhmätilanteesta, joka tarjoaa monipuolista tietoa johtamiskäytänteistä erityisesti ryhmän johtamisen näkökulmasta. Lisäksi analyysin tukena toimii numeerinen tausta-aineisto esimiesten ja heidän myymälätiimiensä suoriutumisen asiakaspalvelun ja esimiestyön laadun sekä tiimien tyytyväisyyden osalta.

Havainnoinnin etu aineistonkeruussa on se, että tutkija saa ilmiöstä autenttista tietoa. Havainnoija voi olla ulkopuolinen tai osallinen tutkittavassa ilmiössä. (Puusa & Juuti 2011, 103.) Tässä tapauksessa on kyseessä omalla työpaikalla tehtävä tutkimus, jossa tutkittavana kohteena on osittain oman työn kohde eli johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen Alkossa. Tutkijaa voidaan näin pitää osallisena tutkittavassa ilmiössä (osallistuva havainnointi). Tutkijana olen kuitenkin pyrkinyt ottamaan tilanteissa ulkopuolisen havainnoijan roolin, vaikka toimintani muissa yhteyksissä kuin nimenomaisissa havainnointitilanteissa vaikuttaisikin ilmiöön. Ilmiön tuttuudesta on sekä etua että haittaa tutkijalle: havainnointi ja haastattelut ovat luonteeltaan tilanteita ja niitä helppo ymmärtää, toisaalta taas tutkijan asemaan asettuminen juuri samoista syistä tuntui aluksi haasteelliselta.

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelututkimus on tutkijan tulkintaa tutkittavien tulkinnoista. Se ei ole koskaan objektiivista, ja tilannesidonnaisuuden takia yleistämisen mahdollisuudet ovat rajattuja. Haastattelun etu on puolestaan siinä, että se on keino kerätä aineistoa ihmisten asioille antamista merkityksistä. Tässä tutkimuksessa on kyseessä tarkoituksenmukainen tai harkinnanvarainen näyte, mikä tarkoittaa sitä, että haastateltavat on valittu sen perusteella, että heidän voidaan olettaa omaavan kokemusta tutkittavasta aiheesta (työhyvinvointiin vaikuttaminen johtamisella). (Puusa & Juuti 2011, 73 – 74, 76.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 86) puhuvat puolestaan eliittiotannasta, jos tutkittaviksi on valittu henkilöitä, joilla oletetaan olevan parasta tietoa tutkittavasti aiheesta.

Haastattelun rajoituksena pidetään puolestaan sitä, että itse ilmiö on aina pidettävä erillään tutkittavien ja tutkijan tulkinnasta ilmiöstä.

Reaktiivisuusvirheet aiheutuvat siitä, että tutkija vaikuttaa kysymyksenasetteluillaan tutkittavan vastauksiin, ja tulkintavirheet puolestaan siitä, että tutkittava ei esimerkiksi ymmärrä kysymystä tai tulkitsee väärin kysymyksen. (Puusa & Juuti 2011, 77 – 78.)

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan eri menetelmien käyttö voi lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja tuoda esiin erilaisia näkökulmia. Monimetodisuus vähentää ”perusteetonta varmuutta” (Robson 1995), joka saattaa syntyä kun ilmiötä tutkitaan vain yhdellä menetelmällä. Burgess (1982) puhuu monimetodisesta lähestymistavasta, ja Denzin (1970) puolestaan triangulaatiosta, joka tässä tutkimuksessa tarkoittaa haastattelun ja havainnoinnin eli kahden eri tutkimusmenetelmän yhdistämistä. Valitussa tutkimusasetelmassa myös tutkittavat kaksi kohderyhmää täydentävät toisiaan. ”Laadullisen tutkimuksen kohteeksi kannattaa valita jokin rajattu ilmiö, jota sitten pyrkii kuvaamaan mahdollisimman perusteellisesti rikkaan aineiston avulla” (Hirsjärvi & Hurme 2001, 38 – 39, 58 – 59.) Vaikka otos ja aineisto ovat määrällisesti pienet, aineisto on laadullisesti varsin hyvä.

3.4 Tutkimusaineisto

Tyytyväisyys tutkittavien valintakriteerinä

Tutkimuksen haastateltavat ja observeitavat esimiehet (7 esimestä ja heidän myymälätiiminsä) valitsin sillä periaatteella, että:

- myymälätiimin jäsenten yleinen tyytyväisyystaso on joko korkea tai keskinkertainen
- korkean tyytyväisyyden tiimeissä voidaan olettaa, että nimenomaan esimies on omalla toiminnallaan vaikuttanut tuloksiin, koska a) esimies on toiminut myymälässä riittävän pitkän aikaa, b) kehitystä tyytyväisyydessä on tuona aikana tapahtunut positiiviseen suuntaan, c) esimiestyön taso on korkea ja d) esimiehen esimies on vahvistanut positiivisen kehityksen.
- keskitason tyytyväisyyden myymälätiimit tuovat puolestaan vertailuaineistoa korkean tyytyväisyyden myymälätiimeihin nähden nimenomaan tiimin *tyytyväisyyttä* tarkastellen
- myymälän esimies ja tiimi ylipäättään suostuvat toimimaan tutkimuksen kohteena

Keräsin havainnointi- että haastatteluaineistot aina samassa myymälässä samalta esimieheltä. Matalan tyytyväisyyden tiimit eivät ole tutkimuksen kohteena.

Valitsin tutkittavat esimiehet ja tiimit ensisijaisesti tiimin tyytyväisyyden eli henkilöstötutkimuksen "sitoutuneisuusindeksi" perusteella. Tyytyväisyys tai "sitoutuminen" operationalisoituu seuraaviksi väittämissä Alkon henkilöstötutkimuksessa:

- 1) Kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen työhösi ja työpaikkaasi?

- mittaa yleistä tämänhetkistä tyytyväisyyttä työtä ja työnantajaa kohtaan
- 2) Suositteletko kokemuksesi perusteella Alkoa työnantajana ystävillesi?
- mittaa lojaaliutta ja pysyvyysaikomuksia työnantajan suosittelun muodossa
 - voidaan arvioida positiivisesti, vaikka oma tilanne ei tyydyttäisi
- 3) Hakisitko uudelleen työpaikkaa Alkossa?
- mittaa lojaaliutta ja pysyvyysaikomuksia mahdollisen uudelleenhakeutumisen muodossa
 - arvioidaan nimenomaan omasta tilanteesta käsin
- 4) Millaiseksi arvioit lähipiirissäsi olevien työtovereittesi työmotivaation?
- mittaa kollegoiden työmotivaatiota, jonka arvioidaan korreloivan oman motivaation kanssa, sillä suoraan omasta motivaatiotasosta kysyttäessä ei annettaisi kenties totuudenmukaista vastausta
- 5) Millaiseksi arvioit kokoaisuutena Alkon saavutuksia ja liiketoiminnan tasoa?
- mittaa yrityksen suorituskykyä työntekijöiden arvioimana
 - positiivinen näkemys yrityksen suoriutumisesta vahvistaa sitoutumista ja motivaatiota. (TRIM Employee Commitment Index Rationale Behind and Experience, TNS Gallup 2012.)

Kyseessä on TNS Gallupin tuottama henkilöstötutkimus ja heidän tuoterekisteröimänsä tutkimusmetodi: sitoutumiskäsite ja sen TRIM-analysointimalli. Henkilöstötutkimuksessa edellä kuvatuilla viidellä väittämällä mitattu "sitoutuneisuus" on kuitenkin seuraavassa kuvattua teoreettista sitoutuneisuuskäsitettä selvästi yleisemmällä tasolla.

Teoreettisesti tarkastellen sitoutuminen nähdään positiivisena ja täyttymystä tarjoavana affektiivis-motivationalisena työhyvinvoinnin tilana. Sitoutumiseen liittyy sekä korkea energisyys että vahva identifioituminen omaan työhön. Tarkasti rajattu, motivaatioon perustuva sitoutuminen tarkoittaa henkilökohtaista, kenties pakottavaakin tarvetta saavuttaa haastavat työn tavoitteet ja toisaalta energian suuntaamista nimenomaan työtä – eikä kenties jotain muuta elämän osa-aluetta kohden. Työn resurssit, kuten esimerkiksi sosiaalinen tuki kollegoilta ja esimieheltä, palaute suoriutumisesta, erilaiset taidot, osaamisvaateet, itsenäisyys ja oppimisen mahdollisuudet rakentavat sitoutumista. Työn resurssit vastaavat ihmisen perustarpeisiin kuten itsenäisyyden, liittymisen ja osaamisen tarpeisiin. (Bakker & Leiter 2010, 1 – 3.)¹¹

Näin ollen henkilöstötutkimuksesta saatu ja tässä tutkimuksessa tutkittavien valintakriteerinä käytetty tulos kuvastaa edellä kuvatun tarkasti rajatun työhön kohdistuvan sitoutumisen sijasta jonkinlaista yleistä tyytyväisyyttä työtä ja työnantajaa kohtaan. Erottaakseni termit selvästi toisistaan, käytän tutkimuksessa termiä tyytyväisyys kuvaamaan henkilöstötutkimuksen ”sitoutuneisuusindeksiä”.

Seuraavassa on esitetty korkean ja keskitason tyytyväisyyden tiimien tyytyväisyys- eli ”sitoutuneisuusindeksit” (henkilöstötutkimus, henkilöstön arvioimana), esimiestyön indeksit (360-astetta esimiesarviointi, tässä alaisten arvioimana) sekä asiakaspalveluindeksit (mystery shopping –tutkimus, ulkopuolisen asioijan arvioimana).

Korkean tyytyväisyyden tiimien ja esimiesten indeksit¹²

¹¹ Yhteensopivuus työntekijän ja työn sekä toisaalta työntekijän ja organisaation välillä tukee sitoutuneisuutta. Työntekijän ja työn yhteensopivuus voi tarkoittaa joko yhteensopivuutta henkilön osaamisen ja kykyjen sekä tehtävien vaatimusten välillä, tai sitten henkilön tarpeiden ja työn tarjoamien mahdollisuuksien välillä. Yhteensopivuus heijastuu korkeana työtyytyväisyytenä. (Brkich, Jeffs & Carless 2002.) Työntekijän ja organisaation yhteensopivuus voi tarkoittaa jaettuja arvoja tai toistensa tarpeiden täyttämistä. Sitoutuminen rakentuu positiivisille tunteille, jotka lisäävät ajattelun joustavuutta, luovuutta, integraatiota ja tehokkuutta. (Bakker & Leiter 2010, 3 – 5.)

¹² * Matala tyytyväisyys/”sitoutuminen” 10 - 40, keskitasoinen 40 - 70, korkea yli 70
 **Matala esimiestyön indeksi alle 3,5, keskitasoinen 3,5 – 4,0, korkea yli 4,0 (asteikolla 1 – 5)
 ***Alkon myymälöiden mystery shopping keskiarvo vuonna 2010: 84 %, vuonna 2011: 82 %

	Tiimin tyytyväisyys- eli "sitoutuneisuus"- indeksi 2010*	Esimiestyön indeksi 2011**	Tiimin asiakaspalvelu- indeksi 2011***
Esimies 1	80	4,4	84 %
Esimies 2	84	4,3	83 %
Esimies 3	96	4,4	90 %
Esimies 4 (vain haastattelu)	76	4,0	75 %

Taulukko 4: Korkean tyytyväisyyden tiimien ja esimiesten indeksit

Keskitason tyytyväisyyden tiimien ja esimiesten indeksit

Esimies 1	58	3,7	75 %
Esimies 2 (vain haastattelu)	54	4,3	74 %
Esimies 3	56	4,4	79 %

Taulukko 5: Keskitason tyytyväisyyden tiimien ja esimiesten indeksit

Indekseistä voi huomata, että korkean tyytyväisyyden tiimeissä myös asiakaspalvelun taso on korkeampi. Sen sijaan esimiestyössä näin selkeää yhteyttä tutkimuksen kohteeksi valikoituneissa tiimeissä ei ole nähtävissä. Pikemminkin tutkimuksen kohteeksi on valikoitunut esimiehiä, joilla on varsin korkeat esimiestyön indeksit. Työntekijät voivat näin ollen olla tyytyväisiä esimiestyöhön, vaikka oma tyytyväisyys ja työn tulokset eivät olisi huipputasolla.¹³

¹³ Alkossa toteutettiin selvitystyö, jossa yliopisto-opiskelija vertaili asiakaspalvelun tason, tyytyväisyyden (tai sitoutuneisuuden), esimiestyön tason ja myymälän talouden tunnuslukujen korrelaatioita. Asiakaspalvelun ja tyytyväisyyden välillä vallitsi positiivinen korrelaatio (0.147), sen sijaan esimiestyön ja tyytyväisyyden välillä vallitsi voimakas positiivinen korrelaatio (0.209). Koska tutkimuksen otoksena oli koko olemassa oleva aineisto (N= n. 160 esimiestä ja n. 228 myymälää), tuloksia voi pitää varsin luotettavina. (Aaltonen 2010).

Aineiston keruu

Selvitin myymäläpäälliköiden näkemyksiä heidän johtamistoiminnastaan haastatteluilla. Lisäksi havainnoin heidän johtamistoimintaa. Tein haastatteluja 7 kpl ja observointeja 6 kpl. Haastattelin esimiehen joko ennen tai jälkeen myymäläpalaverin. Yhtä observointia en saanut yhden myymälätiimin jäsenen kieltäytymisestä johtuen nauhoittaa, joten en myöskään raportoi sitä. Nauhoitettuja observointeja on näin ollen 5 kpl. Kunkin haastattelun kesto on noin 30 - 60 min, observoinnin kesto on noin 1.30 - 2.30 tuntia. Yhteensä nauhoitettua aineistoa on vajaa 15 tuntia. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85) kommentoivat Eskolaa ja Suorantaa (1996) mukaillen, että laadullisen aineiston riittävyttä sanomalla, että opinnäytetöissä aineiston koko ei ole merkittävä tekijä, vaan "tulkintojen kestävyys ja syvyys".

1. Myymäläpäälliköiden johtamistoiminnan observointi

Seurasin myymäläpalavereita, jotka ovat noin parin tunnin mittaisia ennalta suunniteltuja lähes kuukausittaisia myymälätiimin kokouksia. Palavereissa on aina mahdollisimman moni tiimin jäsenistä paikalla. Jos myymälään ei saada sijaista palaverin ajaksi, siinä tapauksessa tiimin jäsenet vuorottelevat kassalla palaverin ajan.

Tiimipalaverien valikoituminen havainnoinnin kohteeksi perustuu siihen, että niitä on helppo seurata konkreettisen aika- ja paikkavarauksen takia. Ne on myös helppo nauhoittaa toisin kuin toiminnan havainnointi ylipäätään. Tilanne on otollinen tutkittavan aiheen kannalta, koska johtamisen vaikutus näkyy suhteessa koko tiimin toimintaan ja vuorovaikutukseen. Myymäläpalaveri on ainoita tilanteita myymälässä, jossa lähes koko tiimi on yhtä aikaa paikalla, sillä tiimeissä on paljon (yli 80 %) osa-aikaisia työntekijöitä (esim. opiskelijoita), jotka tekevät vain esim. pari työvuo-roa viikossa. Vuorotyö rajoittaa kollegoiden kanssakäymistä työviikon aikana. Johtamistoiminnan

seuraaminen myymälän arjessa olisikin tuottanut kenties enemmän yksilön johtamiseen perustuvaa aineistoa.

2. Myymäläpäälliköiden haastattelut

Haastattelin myymäläpäälliköitä heidän omissa myymälöissä. Haastattelu suoritettiin rauhallisessa tilassa (esim. myymälän sosiaalitulassa). Kyseessä on puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastausvaihtoja ei ole annettu. Myös kysymysten järjestys voi vaihdella haastattelun kulusta riippuen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47).

Teemahaastattelu perustuu siihen, että tutkittavat ovat läpikäyneet tietyn asian tai prosessin. Tutkija on puolestaan selvittänyt asiaan olennaisesti liittyvät rakenteet ja prosessit tarkoituksenaan syventää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. (Puusa & Juuti 2011, 81.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruu perustuu ainakin väljästi tulkittuna teemahaastatteluun. Haastattelukysymykset perustuvat osittain siihen toimintaan ja niihin prosesseihin, joita Alko on johtamiselle ja työhyvinvoinnille asettanut, ja joiden puitteissa haastattelua vietiin eteenpäin. Esittelin haastateltaville haastattelun aluksi silloin vielä tekeillä olleen Alkon työhyvinvointimallin tai muun työhyvinvointimallin viitekehyksenä laajasti tarkasteltavaan työhyvinvointi-ilmiöön. Haastattelijalla ja haastateltavilla oli täten ainakin jossain määrin 'yhteinen viitekehys'.

Aineistonkeruu on sekoitus puolistrukturoitua teemahaastattelua ja toiminnan havainnointia. Haastateltavat valittiin "onnistumiskriteerein", sillä tavoitteena oli alunperin löytää työhyvinvointiin vaikuttavia johtamiskäytänteitä. Samoin voidaan puhua faktanäkökulmasta, sillä tutkittavat oletettavasti tietävät tutkittavasta aiheesta.

Kananen (2010, 55) vertaa teemahaastattelua sipulin kuorimiseen, jossa jokaisessa haastattelussa ilmiön kerrokset avautuvat ja esiin nousee uusia kysymyksiä. Jokainen haastattelu oli informatiivinen, mutta haastateltavien vastaukset olivat samansuuntaisia, joten tarvetta esim. muokata haastattelukysymyksiä ei aineistonkeruuprosessin aikana ilmennyt.

Observoinnit ja haastattelut on nauhoitettu. Litterointi on haastattelujen osalta sanatarkka, joskin epärelevanteilta tuntuvat äännähdykset ja sen sellaiset on jätetty pois. Yleiskielisestä litteroinnista tuskin voidaan puhua, koska esim. murreilmaisut on säilytetty. Havainnointien osalta litterointia voisi kutsua propositiotasoiseksi eli ainoastaan havainnon ydinsisältö (tarkoittaen tässä esimiehen sanomisia ja niihin reagointia) on kirjattu "ekonomisista" syistä ylös. (Kananen 2010, 59.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi myymälätiimin pitkää keskustelua tietyistä myymälän hoidollisesta tehtävästä ei ole kokonaisuudessa kirjoitettu auki.

Haastattelukysymykset

Myymäläpäälliköt toimivat myymälätiimiensä operatiivisina esimiehinä. He vastaavat mm. tavaran tilaus- ja toimitusprosessista, esimiestehtävistä (ml. henkilöstön ja työhyvinvoinnin johtaminen), tavoitteellisesta, kustannustehokkaasta ja tuloksellisesta toiminnasta sekä vastuullisen asiakaspalvelun johtamisesta. Myymäläpäälliköt tekevät esimiestyön ohella myös myyjän työtä: purkavat kuormaa, hyllyttävät saapuneita tuotteita ja palvelevat asiakkaita lattialla ja kassalla. Myymälätiimeille on asetettu vuosittaiset tavoitteet myymälän kehityssuunnitelman muodossa. Myymälätiimi voi itse ratkaista millaisilla keinoilla tavoitteisiin päästään. Osa tavoitteista – kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittäminen – on myös lähtökohtaisesti väljemmin asetettu, jolloin tiimi voi itse miettiä mitä työhyvinvoinnin osa-aluetta tiimissä pitäisi kehittää.

Haastattelukysymykset rakentuvat myymäläpäälliköiden vastuulla olevien prosessien ja toimintamallien varaan. Esimiehillä on tutkimusten mukaan kriittinen rooli mahdollistaessaan työntekijöiden kognitiivisen ja tunnetason sitoutumisen työhön (Buckingham & Coffman 1999; Harter, Schmidt & Keyes 2002; Luthans & Peterson 2002; Bates 2004; Gopal 2004). Lähiesimiehen toiminnan vaikuttavuus perustuu siihen, että hän pystyy toiminnallaan vaikuttamaan mm. työntekijän työn sisältöön, suoriutumiseen, antamaan palautetta, informoimaan asioista, tarjoamaan oppimismahdollisuuksia, jotka kaikki vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen (Dubrin & Dalglish 2003; Yukl 2002). (Cartwright & Cooper 2009, 419 – 420.)

Valikoin Alkon prosesseista ja toimintamalleista sekä myymälän kehityssuunnitelman tavoitteista sellaisia, joilla voi mielestäni olla vaikutusta tiimin työhyvinvointiin. Alkuperäinen aikomukseni oli tutkia työhyvinvoinnin johtamista, joten keräsin haastatteluaineiston vaikuttavista johtamiskäytänteistä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Työhyvinvointia tarkasteltiin kuitenkin hyvin laajasti, ja se korreloinee tyytyväisyyden (ja sitoutumisen) kanssa, jonka perusteella tutkittavat esimiehet tiimeineen on valittu. Mm. Nielsen ja Munir (2009, 315) toteavat, että työtyytyväisyys on työhyvinvoinnin ”mielihyvädimensio”. Bakker ja Leiter (2010, 1 – 3) puolestaan, että sitoutuminen tarkoittaa positiivista ja täyttymystä tarjoavaa affektiivis-motivationalista työhyvinvoinnin tilaa. Brkich, Jeffs ja Carlessin (2002) mukaan yhteensopivuus työntekijän ja työn välillä heijastuu korkeana työtyytyväisyytenä.

Esimiehen toiminnalla tuli kuitenkin olla keskeinen rooli valituissa prosesseissa ja toimintamalleissa. Näin ollen haastattelukysymykset rakentuivat mm. seuraaville teemoille:

Tavoite- ja kehityskeskustelut

Myymäläpäällikkö asettaa tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista, jotta toiminta voidaan suunnata yrityksen tavoitteiden mukaan, ja työntekijä voi kokea onnistuvansa työssä.

Tutkimustulosten hyödyntäminen kehittämisessä

Toimintaa mitataan monella eri tapaa niin asiakas-, henkilöstö- ja sidosryhmänäkökulmistakin. Esimiehen ja tiimin näkökulmasta olennaista mittaamisessa on kuitenkin hyödyntää tuloksia tiimin toiminnan kehittämisessä, mikä osaltaan ja onnistuessaan voi luoda työhyvinvointia.

Yhteistyö työterveyshuollon kanssa

Työterveyshuolto on tarkoitettu ennaltaehkäiseväksi työterveyden ja työhyvinvoinnin kumppaniksi. Esimiehiä kannustetaan olemaan työterveyshuoltoon yhteydessä jo siinä vaiheessa, kun esimies epäilee esim. työntekijän jaksamista tai työterveyttä.

Kokouskäytännöt

Myymäläpalaveri on lähes kuukausittainen myymälätiimin yhteinen kokoontuminen. Palavereissa kehitetään yhdessä toimintaa, seurataan tavoitteiden toteutumista, sovitaan pelisäännöistä, ratkaistaan ongelmatilanteita ja viestitään asioita (ml. strategia). Kokoukset voivat näin ollen palvella myös työhyvinvoinnin kehittämistä.

Työvuorosuunnittelu

Työvuorosuunnittelulla voi kenties vaikuttaa työntekijän tyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, koska työvuorot vaikuttavat varsin konkreettisesti tavalla työntekijän elämään. Työvuorosuunnittelua tulisi ohjeiden mukaan tehdä

joustavasti ja oikeudenmukaisesti työntekijöiden tarpeita kuunnellen, mutta myös laadukkaan palvelun takaamiseksi asiakkaille.

Myymäläpäälliköiden työparityöskentely

Myymäläpäälliköt työskentelevät pareittain keskinäisen sparraamisen ja ajatuksien vaihdon varmistamiseksi. Toimintamalleja on erilaisia: myymäläpäälliköt voivat vaihtaa keskenään myymälöitä määrätyn ajan, sparrata työparia tietyn haastavan teeman parissa tai vaihtaa ajatuksia arkisista kysymyksistä vaikka puhelimesta, kun tarve ilmenee. Toimiessaan työparityöskentely lisää myös myymäläpäällikön omaa työhyvinvointia.

Henkilökohtainen palvelupalaute myyjälle

Valmentavan palvelujohtamisen toimintamallissa myymäläpäällikön tulisi antaa mahdollisimman usein, mielellään päivittäin palvelupalautetta myyjälle heti palvelutilanteen jälkeen. Parhaimmillaan palaute on sidottu kunkin myyjän tavoite- ja kehityskeskustelussa sovittuihin henkilökohtaisiin palvelutavoitteisiin eli niihin palveluprosessin osa-alueisiin, joissa myyjän tulisi kehittyä. Kannustava palaute sekä toisaalta osaamisen kehittyminen luonevat työhyvinvointia.

Osaamisen ja palvelun kehittäminen

Riittävä tuote- ja asiakaspalveluosaaminen luovat perustan laadukkaalle asiakaspalvelulle. Osaamisen kehittämiseksi tulisi ohjeen mukaan asettaa henkilökohtaiset tavoitteet ja toimenpiteet (koulutus, työssä oppiminen, verkko-oppiminen jne.), ja esimiehen tulisi seurata työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Riittävä osaaminen on tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin ydin.

Ergonomian kehittäminen

Oikea ergonomia on työkyvyn ennaltaehkäisevää toimintaa keskiraskaassa myyjän työssä. Esimiehillä on myymälän ergonomiavastaavan ohella vastuu siitä, että myymälässä toteutetaan ergonomisesta oikeita työtapoja ja työympäristö on ergonomisesti toimiva.

Muu mikä?

Pyydän esimiehiä haastattelussa nimeämään lisäksi mahdolliset muut tekijät, jotka he itse kokevat merkityksellisiksi työhyvinvoinnin johtamisen kannalta, joita listassa ei mainita.

Haastattelu alkaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin sekä nykyisten tavoitteiden ja toimintamallien listan läpikäynnillä (edellä mainitut asiat), joista esimies valitsee kolme tärkeintä työhyvinvointiin vaikuttavaa toimintamallia. Esimiehet voivat nimetä myös muun kuin listassa olevan työhyvinvointiin vaikuttavan toimintamallin, ja näin myös jokainen korkean tyytyväisyyden tiimin esimies tekee. Jatkohaastattelu etenee pitkälti kolmen esiin nousseen teeman parissa ja niiden soveltamista pyritään eri näkökulmista selvittämään mahdollisimman *toiminnallisesti*. Esimies kertoo miten käytännössä, mielellään esimerkkien avulla toimii. Pyrin selvittämään mm. toimintamallien soveltamistapaa, ajankäyttöä, apuvälineitä, aikaansaatuja muutoksia, muutoksen vaikutuksia käytännössä, saatua ja tarvittua tukea jne. Kysyn myös prosesseista, joita esimies ei mahdollisesti tällä hetkellä sovelle käytäntöön, sekä tiimin työhyvinvoinnin kehittymisestä sekä taaksepäin että tulevaisuuteen katsoen.

Haastattelukysymykset löytyvät tutkimuksen lopusta liitteestä yksi (Liite 1).

3.5 Tutkimusaineiston käsittely

Aloitin tutkimusaineiston käsittelyn jäsentämällä sen asialähtöisesti eli induktiivisesti haastattelujen ja havainnointien tilanteisiin tai teemoihin perustuen. Haastatteluaineiston jäsensin esimiesten esiinnostamien tai edellä mainittujen työhyvinvointiin vaikuttavien johtamisprosessien mukaan. Havainnointiaineiston jäsensin virallisen palaveriagendan teemojen mukaan. Tässä vaiheessa aineiston lopullinen analyysitapa ei ollut vielä selvillä, mutta aineisto oli järjestettävä jollain tavalla analyysivaiheen käynnistämiseksi. Analyysin edistäminen tuntui tuossa vaiheessa varsin haastavalta, sillä käsiteltävänä oli vain iso "itsestään selvältä" tuntuva aineistomassa. Yritykset edistää analyysiä induktiivisesti eivät myöskään toimineet.

Lukiessani aikaisempia tutkimuksia aiheesta, löysin Hautalan väitöskirjan ja siinä käytetyn LPI-mittarin. Päätin käyttää LPI-mittaria analyysin apuna, koska kyselyn väittämistä tuntui olevan vastaavuutta aineiston kanssa. Seuraavassa vaiheessa, kun LPI-kyselyn käyttö analyysin apuna oli varmistunut, jäsensin aineiston "teoriaan perustuvalla kategorisoinnilla" eli Kouzes ja Posnerin LPI-kyselyn väittämien ja transformatiivisen johtamisen osa-alueiden mukaan. Analyysiyksiköksi muotoutui esimiehen johtamiseen liittyvä sanominen tai tekeminen tai "sanominen tekemisestä". Käytännössä lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus, jonka ydinsanomana alleviivasin.

Tutkimuksen fokuksen tarkennuttua työhyvinvoinnin johtamisesta transformatiiviseen johtamiseen (jonka olin tosin jo aiemmin todennut liittyvän työhyvinvoinnin johtamiseen), kirjoitin kirjallisuuskatsauksen osittain uudestaan. Aikaisempi työhyvinvointikirjallisuuteen tutustumisen laajensi kuitenkin ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, kun taas teorialähtöisessä analyysissä teoria määrittää jo lähtökohtaisesti tutkittavan ilmiön ja tutkimuksen käsitteet

(Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 – 97). Tutkimus muuttui LPI-mittarin käyttöönoton myötä aineistolähtöisestä teorialähtöiseksi. Eroavaisuudet esim. teorian ja käytännön eli LPI-mittarin ja aineiston välillä olivat yhtälailla mielenkiintoni kohteena vieden tutkimusta deduktiivisesta abduktiiviseen suuntaan.

Vaihdoin analyysin apuvälineeksi myöhemmin vielä Vuorisen väitöskirjassaan käyttämän suomennetun version LPI-kyselystä. Mittariversion vaihto oli perusteltua, sillä olin kääntänyt itse Hautalan väitöskirjasta löytämäni englanninkielisen LPI-mittarin suomeksi, kun taas Vuorinen oli tuottanut ”virallisen” suomennoksen mittarista. Mittariversion vaihto tarkensi analyysiä, sillä väittämien suomennokset poikkesivat hieman toisistaan, joten aineiston luokittelu piti kokonaisuudessa tarkastaa.

Kuvaan tulokset tulososiossa tutkimuskysymyksittäin antaen lukijalle mahdollisuuden tutustua aineiston luokitteluperusteisiin aineistonäytteiden myötä. Johtopäätöksissä tulkitsen tuloksia teoriaa ja aikaisempia tutkimustuloksia vasten peilaten ja pohdin tulosten merkitystä ja sovellettavuutta sekä tutkimuksen luotettavuutta, ansioita ja kehittämisalueita sekä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

Aineiston käsittelyn vaiheet ovat tässä tutkimuksessa:



Kuva 3: Aineiston käsittelyn vaiheet tutkimuksessa

4. Tulokset

Aineiston kuvauksen jälkeen analysoin haastattelu- ja havainnointiaineiston transformatiivisen johtamisen LPI-kyselyn väittämien mukaan, siten että korkean ja keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiesten toiminta on analysoitu - ja tässä myös raportoitu - omina kokonaisuuksina omissa kappaleissaan tutkimuskysymysten mukaan edeten.

Raportoin tulokset seuraavassa transformatiivisen johtamisen osa-alueiden mukaan otsikoiden, sillä osa-alueet jäsentävät transformatiivisen johtamisen LPI-mittaria. Alasuutarin (1999, 191) mukaan haasteellista laadullisessa tutkimuksessa on erottaa merkittävät ja ei-merkittävät havainnot toisistaan.

Tutkimuskysymykset ja transformatiivisen johtamisen LPI-kysely toimivat tulosten jäsentämisessä ja tulkinnassa punaisena lankana.

Tulososio etenee tutkimuskysymyksittäin:

- Kappale 4.1 kuvaa millaista transformatiivinen johtaminen on korkean tyytyväisyyden tiimeissä
- Kappale 4.2 kuvaa millaista transformatiivinen johtaminen on keskitason tyytyväisyyden tiimeissä
- Kappale 4.3 kuvaa eroja transformatiivisessa johtamisessa korkean ja keskitason tyytyväisyyden tiimeissä
- Kappale 4.4 kuvaa transformatiivisen johtamisen laadullista luokittelua LPI-kyselyllä
- Kappale 4.5 vetää yhteen keskeisimmät tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin.

4.1 Transformatiivinen johtaminen korkean tyytyväisyyden tiimeissä

Kuvaan tässä kappaleessa transformatiivista johtamista korkean tyytyväisyyden tiimeissä. Etenen LPI-kyselyn transformatiivisen johtamisen osa-alueiden mukaan: 1) tien näyttäminen, 2) yhteiseen visioon innostaminen, 3) prosessien kyseenalaistaminen, 4) toimintamahdollisuuksien luominen ja 5) rohkaisu ja innostaminen. Jokaiseen johtamisen osa-alueeseen liittyy LPI-mittarissa kuusi väittämää. LPI-mittari on tutkimuksen liitteenä.

Esittelen johtamisen osa-alueittain niitä väittämiä kuvaavat esimerkit tai näytteet tutkimusaineistosta (lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus, jossa ydinsanoma on alleviivattu), joihin löytyi vastaavuutta aineistosta. Väittämien numerointi (1.1, 1.2. jne.) vastaa liitteenä olevan LPI-mittarin väittämien numerointia. Pyrin esimerkkien jälkeen perustelemaan miksi juuri nuo esimerkit kuvaavat mielestäni kyseistä väittämää tai kyseisiä väittämiä.

Kaikkiin väittämiin en löytänyt aineistosta näyttöä, ja osa väittämistä kuvasi mielestäni aineistossa samaa ilmiötä, jolloin yhdistin väittämät.

Olen otsikoinut aineistonäytteissä erikseen myymäläpalavereissa toteutuneen johtamisen erotuksena haastatteluaineistosta esiinnousseille esimerkeille. Aineistoesimerkit on lisäksi kirjattu ja numeroitu esimiehitäin.

Analyysin perusteella voisi tiivistää, että korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet toteuttavat aktiivisesti, monipuolisesti ja laadukkaasti LPI-kyselyn mukaista transformatiivista johtamista eli ennalta asetettu työhypoteesi *”esimies toteuttaa transformatiivista johtamista korkean tyytyväisyyden tiimeissä”* saa näin ollen vahvistusta. Myymäläpalavereissa korostuu transformatiivisen johtamisen osa-alueista prosessien kyseenalaistaminen, kun taas esimiesten kertomuksissa tien näyttäminen ja toiminnan mahdollistaminen.

1) Tien näyttäminen

Jokainen korkean tyytyväisyyden tiimin esimies mainitsee *”tien näyttämisen” tärkeimpänä* työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä, vaikka se *ei ollut lainkaan haastattelukysymysten teemana*. Korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet kuvaavat esimiestyötään näin ollen hyvin samankaltaisesti, aivan kuin vastauksista olisi sovittu yhdessä etukäteen, mikä mielestäni viittaa toisaalta oman johtamisfilosofian varmuuteen, ja toisaalta selkeään rooliin tien näyttäjänä. Yhtenäisyys voi myös viitata siihen, että korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet ovat omaksuneet yhteistä viitekehystä Alkon esimiesten kehittämistoiminnasta.

1.1. Minulla on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessa

1.2. Käytän aikaa ja voimavaroja varmistaakseni, että ihmiset, joiden kanssa teen työtä noudattavat yhdessä sopimiamme periaatteita ja standardeja

Esimiehen perustehtävä: näkemys, sitouttaminen, vastuu ja luottamuksen herättäminen

Esimes 1: "Esimiehen on mietittävä mikä se mun juttu on. Ei ole kuorman purku, eikä asiakaspalvelukaan. Kokonaisuuden hallinta, ja tavallaan, eteenpäin katsominen ja visiointi. Myyjä voi suunnitella pääsiäisen ja vapun esillepanot ja miettiä vielä varasuunnitelman. Päällikön tehtävä on suunnitella sitten ne c ja d ja e vaihtoehdot. Tuottaa hyvänolon tunteita muille ja hymyillä sisäänpäin että näin tämä nyt meni."

Esimes 1: "Tärkeää on, että minä olen esimies. Tuntuu, että me pelätään olla esimiehiä. Esimiehenkin täytyy tuottaa pettymyksiä, tämä työvuorolista on esimerkiksi sellainen. Kaikista tärkeintä, että mä olen esimies. Se luo turvaa, ja että muhun voi luottaa."

Esimes 1: "Tilanne oli aloittaessa aika hankala. Oli naismyyjä, jolla oli kuulemma olkapää paskana. Jäi varastamisesta kiinni [osoittautui huumeiden käyttäjäksi], nopeus jolla tilanteeseen tartuttiin, sain myyjien luottamuksen. Sitten kun tarttee [vastuunottajan] kenelläkään ei ole epäilystä etteikö löydy."

Esimes 1: "Mitä se vaatii? Tästä [lista prosesseista] puuttuu se pohja, perusrakenteet täytyy olla niin hyvin hanskassa, että tällaisia voi tehdä. Jos perusta ei ole kunnossa, talo sortuu hyvin nopeasti. Tärkeintä on että perusteet on kunnossa, riittävä määrä ihmisiä, riittävästi osaamista."

Esimes 2: "Esimiestoiminta on sitä, että kaikki tietää että mä vastaan asioista. Tulee tilanteita, että nyt on hankala tilanne, että mä tuun vastaan."

Esimes 2: "Tärkeintä on olla esimies. Kaikki ei voi lähteä provinssirocktiin. Joku tuli kysymään perjantaille vapaata, ei valitettavasti onnistu."

Esimes 4: [Mikä esimiehen tehtävä on, missä haluaisi vielä kehittyä?] "Myyjien sitouttamista ja miten saa myyjät viihtymään. Ja miten tästä saisi paikan, että saisi ihmiset pysymään. Se on se, mitä olen ajamassa takaa."

Esimiehet uskovat, että selkeällä esimiesroolin ottamisella - esimiehen oivaltaessa perustehtävänsä - on vaikutusta työhyvinvointiin. Esimes vastaa kaikesta, hallitsee kokonaisuutta, näyttää suuntaa, kantaa vastuun vaikeista tilanteista, luo muille hyvänolon tunteita, pyrkii sitouttamaan tiimiä jne. Yhteisen edun tavoittelusta kertoo se, että esimies pyrkii luomaan hyvänolon tunteita muille ja "laatii suunnitelmat c, d ja e", jotta voi tarvittaessa tukea myyjän suoritusta. Perustehtävän oivaltaminen viittaa nähdäkseni myös johdonmukaiseen toimintaan, joka liitetään transformatiiviseen johtamiseen. Sanojen tulisi vastata toimintaa. Perusasioiden tulisi olla kunnossa, jotta toimintaa voidaan kehittää: riittävät ja osaavat resurssit muun muassa. Esimiehet mieltävät näin ollen työnsä tärkeysjärjestyksen. Ei voi niin sanotusti viimeistellä savupiippua, jollei talo pysy tukevasti pystyssä.

1.4. Näytän omalla esimerkilläni, mitä odotan muilta**Esimiehen asenne ja esimerkki**

Esimes 1: "Työhyvinvointiin mikä oikeasti vaikuttaa on päällikön asenne. Ei tartte olla hangonkeksi koko ajan, ei tartte olla mielin kielin, voi olla tiukka, mutta sellainen tietty isällinen tai äidillinen ote. Ja itse pitää kyllä tulla töihin mielellään. Siihen pystyy kyllä itse...jos on sarvi otsassa kun tulee töihin, sarven voi napata otsasta pois. Sitä voi opetella, voi miettiä vaikka mansikkajäätelöä."

Esimies 2: "Tehdään kaikkemme myymälän eteen."

Esimies 4: "Tärkeintä on oma asenne ja esimerkki. Jos ei itse elä sitä arkea, on aika vaikea saada muita mukaan."

Esimies 4: "Ihan perusesimiestyötä. Varmaan siihen sekin osaltaan vaikuttaa. Olen aika paljon tuolla myymälässä teen ihan kaikkia hommia samalla tavalla kun muutkin. Voisin kuvitella että se on aika tärkeitä. Tavallaan esimerkin kautta."

Esimiehen täytyy joustaa ja jatkuva muutos täytyy hyväksyä

Esimies 1: "XX pelaa XX:a, on oikein sellainen maalintekijä. Mun viimeisin loma, ja se tartti saada juuri sen viikonlopun vapaaksi... No mä pidän sitten kolme viikkoa kesällä."

Esimies 1: "Työvuorosunnittelu. Totta kai käytetään koko 18 päivän tasoittumisjaksoa. Tietyllä tavalla helpottaa asioita. Joulun on hyvä esimerkki. Yksi juttu on haasteellinen. Kun 18 viikkoa loppuu, se loppuu. Siinä vaiheessa vakkareilla ja päälliköillä tasoittelu tarkoittaa että 18. vko on vp, vp, vp. Ja siltikin pamahtaa vielä. Päällikkö on se joka joutuu joustamaan."

Esimies 1: "Loppuvuodesta tulee haasteellinen, kaksi hyvää myyjää raskaana ja kaksi myyjää lopetti juuri. Vähän niin kuin asematavaihe, että pysytään paikalla ettei lähdetä lipsumaan taaksepäin."

Esimies 2: "Kaikkea ei pysty suunnittelemaan, ei millään. Kun päivä ja viikko näyttää siltä, nosta kytintä ja lähden. Eikä kenelläkään ole epäilystäkään etteikö hommia olisi tehty. Eikä mulla ei ole viidestä minuutista kiinni. Jos vaatii tunnin pidempään, so what. Pyrin ottamaan takaisin jossain vaiheessa. Siihen on olemassa myyjien tuki."

Esimies 2: "Tiimin tilanne elää jatkuvasti. Jos tilanne on tällä hetkellä hyvä, tilanne on kenties muuttumassa saman tien perhevapaiden, myymälävaihtojen tms myötä. Ideaalitulannetta, jossa huippu saavutettaisiin ja kaikki pysyisi samanlaisena jonkin aikaa, ei tavallaan ole olemassa."

Esimies 3: "Meistä tekee hyviä se, että kaikki ovat joustavia. Ei mun tartte soittaa jos joku sairastuu. Laitan vaan lapun, että tytöt kattokaa sopiiko teille... Ei ole liian virallista toimintaa. Ei tule hyviä tuloksia [jos on virallista]. Työtkin sujuvat kun joustetaan."

Esimies 4: "Luontainen wau-tila. Mahdoton tavoite, kun porukkaa tulee ja menee. Ihannetilaan ei pääsekään. Pieninä murusina ilon hetket, kestää puolisen tuntia, kunnes puhelin soi ja tässä olis tällainen juttu..."

Esimiehen asenne ratkaisee. Esimies on mielellään töissä, tekee kaikkia tehtäviä ja antaa kaikkensa. Esimies toimii kaikessa, myös joustavuudessa ja muutosvalmiudessa esimerkkinä myyjille. Esimerkkinä toimiminen on transformatiivisen johtamisen perusta. Asenne puolestaan ratkaisee hyvin pitkälle työssä onnistumisen ja työssä kehittymisen. Asenne vaikuttaisi aineiston perusteella olevan hyvin vakaa, eli tilanteessa kuin tilanteessa esimies edustaa työnantajaa ja seisoo asetettujen tavoitteiden takana.

Alkon toimintaympäristössä esimiehen toiminnan joustavuus näyttäisi korostuvan kenties suuresta asiakasvirrasta johtuen. Esimiehen on hyväksyttävä, että muutoksia tulee jatkuvasti, ja niiden mukaan on eletävä. Esimies joustaa, mikä on kenties avain myös tiimin joustamiseen varmistaen toiminnan sujuvuutta:

”Meistä tekee hyviä se, että kaikki ovat joustavia. Ei mun tartte soittaa jos joku sairastuu. Laitan vaan lapun, että... Ei ole liian virallista toimintaa. Ei tule hyviä tuloksia [jos on virallista]. Työtkin sujuvat kun joustetaan.”

1.5. Pidän kiinni tekemistäni lupauksista ja sitoumuksista

Esimiestyö vie aikaa ja siihen panostetaan

Esimies 2: ”Tää on ihan mieletön haaste tällä hetkellä.

Haastava tilanne ja muuttunut aina vain haastavammaksi. *Ollaan osa perusrutiinia. Joka päivä menee tunti – puolitoista: soitat ilmastointiin, soitat sitä ja tätä. Ja meillä ei ole aikaa sellaiseen. Tämä on muuttunut. Esimiestyön määrä on lisääntynyt ihan älyttömästi, mutta resurssit ei siinä samassa suhteessa. On vakuutusyhtiön lääkäritodistuksia, aditron työsopimuksia. Resurssit eivät ole kasvaneet samassa suhteessa kuin tehtävien määrä on lisääntynyt. Pieni stressi on koko ajan, että saa hommat hoidettua. Mulla menee huomattavasti enemmän aikaa esimiestyöhön kuin aikaisemmin. Uudet järjestelmät kehittäneet toimintaa, mutta esimieheltä vaaditaan koko ajan enemmän (kyselyä, vastuuta, tulee tosi paljon sähköpostia, esim. XX lähettänyt 30 sähköpostia äitiyslomansa jälkeen. Ja varmaan ihan aiheesta, mutta kun me ei olla päätetyöskentelijöitä. Yleensä luen vain otsikon ja vähän sieltä sun täältä. Joka päivä pitäisi irrottaa tunti – pari koneella istumiseen. Esimiestyöhön ajankäyttäminen – tätä voisi kehittää. On eri juttu tehdä esimiestyötä esim. pienessä hiljaisessa myymälässä. Toki mun täytyy saada myös myymälä toimimaan tehokkaasti. Ajankäytössä pitäisi näkyä asiakas ja hyllyttäminen. Jos on paljon asiakkaita ja paljon henkilökuntaa. Esimerkkinä asiakaspalautuksia mlässä X 10 kuukaudessa, meillä sata. Se kertautuu monessa asiassa. Työvuorot, kuukausikoulutus. Meillä myös henkilökunta vaihtuu koko ajan. Meillä tehdään kymmenen rekrytointia vuodessa, myymälässä x kerran kahdessa vuodessa.”*

Esimies 2: ”Että saisi olla esimies, eikä tarvitsisi stressata kuorman purusta. Esimiestoiminnan hyväksyminen ja tunnustaminen. Aina vaan enemmän tulee. Lakisääteistä jne. Aina vaan enemmän menee aikaa. Ja jos tavoite on olla valmentaja...” “Olisko se sitten, että koulutusta lisää esimiehille. Enkä puhu nyt maraplanista tai mistään.”

Esimies 3: ”Maraplaniin työvuorot, ja työnnumerot. Että kuukausikoulutukset saadaan työvuoroihin, aikaa kuluu tunti.”

Esimies 4: ”Stressi siitä miten esimiestyöhön saisi organisoitua aikaa.”

Esimiestyö vie entistä enemmän aikaa, ja esimiestyöltä myös vaaditaan entistä enemmän, mikä lienee toisaalta yksi kehittymisen mahdollistaja ja toisaalta ristiriidan aiheuttaja. Esimiehet näyttäisivät aineiston perusteella panostavan paljon esimiestyöhön, mikä lisää ristipainetta myymälätyön ja esimiestyön välille, mutta kuuluu esimiesrooliin. Esimiehet pitävät näin ollen sitoutumuksista kiinni (mistä kertoo myös vastuunkantaminen, joka on mainittu edellä). Myös myymälöiden resursointi on varsin tiukalla, mikä ei helpota esimiesten tilannetta. Yksi esimiehistä kertoo käyttävänsä esimiestyöhön aikaa nimenomaan perjantaisin, jolloin asiakkaita on eniten, joskin myös myyjäresursseja on eniten, ja myyjistä suurin osa yhden päivän aikana töissä. Toinen sanoo tulevansa aamulla kuuden aikaan, jotta ehtii tehdä esimiestehtäviä ennen kuin muut tulevat töihin. Alkossa voitaisiin jakaa hyviä käytänteitä, kuinka esimiestyö voidaan hoitaa mallikkaasti myymälätyön ohella. Transformatiivisen johtamisen mukaisesti on kuitenkin tärkeää toimia esimerkkinä myyjille ja tehdä ”kädet savessa” myymälän perustehtäviä.

Aineistosta ei löytynyt suoria esimerkkejä väittämiin (1.3.) Pyydän palautetta siitä, miten käyttäytymiseni vaikuttaa muiden suorituksiin sekä (1.6) Edistän yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaatiomme toiminnan vuoksi, mutta mm. palautteen hyödyntämiseen ja arvojen mukaiseen toimintaan viittaavia esimerkkejä löytyy nähdäkseni muissa transformatiivisen johtamisen osa-alueissa kuin tien näyttäminen.

2) Yhteiseen visioon innostaminen

2.5. Luon kokonaiskuvaa siitä, mitä pyrimme saavuttamaan 2.6. Keskustelen aidon sitoutuneesti työmme korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä

Esimies 1: Porukka kokee että se [asiakaspalvelu] on meidän työ sitä ei tarte enää perustella.

Esimies 2: "Jos me halutaan firmassa, että on hyvä henkilökunta ja ne kehittyy, ei ole muuta keinoa [kuin kannustaa myyjiä uusiin haasteisiin].

Esimies 3: "...Ja jokaisen työpanos vaikuttaa Alkon imagoon ja jokainen on henkilökohtaisella tasolla vastuussa siitä."

Myymäläpalaverissa:

Esimies 1: "Nämä [nuoret] ovat tulevia äänestäjiä, jotka miettivät tulevaisuudessa onko monopoli syytä pitää yllä."

Esimies 1: "Kassa jätetään sellaiseen kuntoon kun itse haluaisi tulla kassalle. Tämä on juuri sellaista työkaverista välittämistä."

Esimies 2: "Vastuullisuus on meillä hanskassa. Miten XX, oletko sisäistänyt kaikki nämä? Näitä seurataan myymälätasolla ja yhtiötasolla ja nämä ovat meidän olemassaolon perusta."

Esimies 2: "Meillä täytyy olla työrauha täällä. Sieltä tulee niin törkeitä tekstiä..."

Esimies 3: "Eiköhän me siihen tavoitteeseen [budjetti] päästä, jatketaan vaan hyvää asiakaspalvelua. Sieltä se talous tulee itsestään."

Esimies 3: "Mitä enemmän varasto kiertää sen parempi yrityksen näkökulmasta. Yrityksellä ei ole hyötyä siitä, että raha makaa varastossa."

Esimies pyrkii nivomaan myyjien arkista tekemistä ylemmän tason tavoitteisiin (Alkon imago, olemassaolon oikeutus, visio, strategiset tavoitteet), mikä luo työlle merkitystä. Esimies pyrkii luomaan kokonaiskuvaa kuinka yhdessä hyvin toimien tai yhteisten pelisääntöjen mukaan toimien (Alkon arvo "yhdessä onnistuminen") saavutetaan tavoitteet. Esimies kertoo myös vastuullisuuden ja asiakaspalvelun sekä mm. nuorten asiakkaiden laajemmasta merkityksestä yhtiölle. Esimerkit kertovat, jos ei kaikki Kouzes ja Posnerin kuvaamasta "palavasta innosta", niin ainakin korkeasta sitoutumisesta yhtiön tavoitteisiin.

Tulevaisuuden visioinnista (väittämät 2.1 – 2.4) aineistossa ei ole esimerkkejä. Tulevaisuuden visiointi jää kenties vähemmälle, koska työn tavoitteet (myymälän kehityssuunnitelma) tulevat ”ylhäältä annettuna” ketjuohjatussa toimintamallissa ja operatiivisessa esimiestyössä. Osa tavoitteista on tosin hieman yleisempiä kuin toiset. Kaikkien tavoitteiden osalta myymälätiimi joka tapauksessa itse ratkaisee millä käytännön konkreettisilla toimenpiteillä, aikatauluilla ja vastuujaoilla tavoitteisiin päästään. Myymäläpäälliköitä voisi kuitenkin jatkossa nykyistä aktiivisemmin osallistaa strategiaprosessiin ja tavoitteenasetantaan.

3) Prosessien kyseenalaistaminen

3.1. Etsin haastavia mahdollisuuksia, joiden avulla voin testata taitojani ja kykyjäni

Esimiehet pyrkivät kehittämään itseään

Esimies 2: ”Mikä mulla on aina ollut se kun on monta ajatusta päässä ja porukka kysyy olenko huonolla tuulella. Ja pohdin että pitäisi hoitaa se ja se ja soittaa sinne. Elekielen opettelu. Sen opettelu että mua tarkkaillaan ihan sikana. Jos olen otsarypyssä, joku tulee kysymään että mikä on hätänä...Myyjä X tulee kysymään, jos olen hiljaa, että onko meidän väleissä jotain vikana. Herkkyyttä pitää vielä opetella. Henkilökunta tarkkailee meitä koko ajan. Olen aika puhelias, niin sitten kuin olenkin hiljaa. Otsa pois rypystä.”

Esimies 2: ”Olen ollut aika mustavalkoinen. En ole enää heti että ei. Se on tavallaan sellaista pelaamista. Täytyy katsoa aina tilannetta, sanoaka heti jämäkästi ettei ei, sellaista aistimista. Toinen nyt mokasi tuon tilanteen, mutta kannattaako palata vasta huomenna asiaan. Siinä mulla on vielä sellaista herkkyuden hakemista.”

Esimies 2: ”Siellä oli kaikki niin täydellisessä järjestyksessä. Mapit ja kaikki. Siinä olis mulla kyllä opeteltavaa. Pikku yksityiskohdat oli hienosti hoidettu. Tästä mun myymälästä ei tuke koskaan sellaista.”

Esimies 3: ”Olen vähän ylienerginen, pikkusen hyperaktiivinen mutta se on minun persoonassa, sille ei voi tehdä mitään. Se näkyy niin, että keksin tavallaan idean ja ratkaisun liian aikaisin. Olen aina muutaman askelen edellä. Pitää olla malttia odottaa että muuta pääsevät mukaan... Omalta esimieheltä ja tiimiltä tarvitsen palautetta, että pystyn kehittämään.”

Esimies 4: ”Esimiesarvioinnissa on käyty aika avoimesti ne asiat, joissa minun pitäisi kehittyä. On pyritty keskustelemaan hyvin avoimesti missä asioissa pitäisi kehittyä. Olen jättänyt myyjät vartiksi keskustelemaan keskenään ja olen itse mennyt pois, ja myyjät ovat listanneet yhdessä kehitettäviä asioita.”

Esimies 4: ”Nyt osaan olla vähän hillitympi. En saman tien sano, jos jokin asia on väärin. Mietin ensin hetken ja sanon vasta sitten. Ei tarvitse myyjien olla pelkopepussa.”

Esimies 4: ”Omaa toimintaakin olen pystynyt muuttamaan. Olen aika pelottava hahmo [hymy], olen pystynyt vähän hölläämään. Sekin vaikuttaa. Ehkä se on muuttunut miten sanoo asiat. Kun tulen uuteen myymälään, otan korostetusti luulot pois, sitten on helpompi löysätä. Alkuvaiheessa kun tulin oli kova kalapaliikki, kun oli tehty eri tavalla asioita.

Esimiehet tunnistavat omat kehittymiskohteensa (elekieli, herkkyys, järjestys, maltti kuunnella, itsensä hillitseminen, höllääminen) ja pyrkivät kehittämään itseään.

3.2. Haastan ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja

3.4. Etsin organisaationi muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaamme

Esimies 1: "Palvelun kehittäminen. Olen itsekin siihen enemmän sitoutunut. Parhaiden myyjien kanssa sovittu, että unohtakaa tuo lista [mysterykriteerit] ja tehkää kuten parhaaksi näette. Se on ainoa tapa saada tulosta aikaiseksi. Kysytään ja kuunnellaan asiakasta, siinä ei ole (muuta). Ja että siihen saatais koko porukka."

Esimies 1: "Myyjät ovat olleet toisessa myymälässä ja olin itse [myymälä XX:ssä] toukokuun, että pitää olla itsekin valmis sellaiseen."

Esimies 2: "Nyt on saatu hyvä henki, uusien on hyvä tulla. Saa avata suunsa, saa olla eri mieltä asioista. Aina puhutaan palautteesta, että esimies antaa palautetta. Että myyjät pystyisi antamaan toisille palautetta. Luotaisiin henki, että voidaan antaa toisille palautetta."

Esimies 2: "Kokeilin myymälä X:ssä. Annettiin kirjallisesti [henkilökohtainen palvelupalautte]. Muut huomasivat juttuja, mitä minä en ollut lainkaan huomannut."

Esimies 4: "Henkilökohtaiseen palvelupalautteeseen ei tunnu olevan aikaa. Vaikka ajankäyttö on tekosyy. Palvelupalautte tehdään tiimissä eli kollegat antavat toisilleen palautetta. Kehityskeskusteluissa jatketaan."

Myymäläpalaverissa:

Esimies 1: "Kun XX oli viime kuussa täällä. Mihin hän kiinnitti huomiota?...Asiakkaiden kohtaaminen ja tiimihenki." [Myymälä XX] myymälä oli aina nättinäköinen. Tilaukset tehtiin aivan arpomalla. Totuus on varmaan jossain meidän ja XX:n tilaustavan välissä. Kokonaispalvelun tasossa [siellä] tullaan pari vuotta perässä. Ja aika paljon oli skismaa henkilöiden välillä. Sellaista pientä ei niin hyvänolon tunnetta. Ihan lähtien sellaisista asioista, että tullaanko syömästä kassalle kolme yli 13, ja sitä kun tapahtuu vuodesta toiseen. Perjantaina on niin paljon asiakkaita että kaikki ei saa palvelua."

Esimies 2: "XX, teit xx myymälässä kaksi kuukautta ennen tänne tuloa? Millaisia kokemuksia sieltä tänne verrattuna?"

Esimies 2: "Me ollaan xx-päällikön kanssa. Ollaan hyviä ystäviä. Varmaan tulee sellaista, että mä olen kokeillut tätä ja tätä. Hyvä, että tulee uusia ideoita ja ajatuksia. Rikkaus käydä toisessa myymälässä. [Myymälä XX:ssä käynti] teki taas hyvää."

Esimies 2: "Tärkeää, että kysytte toisten mielipiteitä. Ei tarvitse odottaa, että joku tulee kommentoimaan."

Esimies 2: "Tavoitteena on, että myyjät pystyis toisilleen sanomaan. Ne tulee helposti sitten selän takana...Luotais se henki, että voidaan antaa toinen toiselle palautetta."

Esimies 4: "Mysteryn olen purkanut sillä tavalla, että keskustelemme ihan avoimesti kenestä myyjästä on kyse. Mysteryt herättävät aina keskustelua, ihan rakentavaa juttua."

Aineistossa on lukuisia esimerkkejä siitä kuinka esimiehet käyttävät ulkopuolelta ja toisilta saamaansa palautetta hyödyksi toiminnan kehittämisessä: myyjäkollegat antavat palautetta toisilleen, esimiehet (ja myyjät) vierailevat toisissa myymälöissä oppimismielessä ja mystery shopping palaute (palaute ulkopuolelta) puretaan avoimesti tiimin kesken. Esimerkit kertovat mielestäni kehittyneestä ja avoimesta palautekulttuurista, jolla pyritään parantamaan toimintaa.

Työtapojen kehittäminen

Myymäläpalaverissa:

Esimies 1: "Etuveto. Mitä me voidaan sille tehdä? Etuveton pelisäännöt. Mietittiin sellaista, että... Sovitaanko, niin että tästä lähtien joka ikinen ilta klo 18 vedetään myymälä täydellisesti. Kaikkeen muuhun työhön paitsi asiakaspalvelu ja kassa tulee stoppi ja vedetään vähintään kaksi pulloa eteen."

Esimies 1: "Muistetaan moduulirajat. Toinen mistä se sanoi oli hanureiden hyllytys, kun hyllytetään tuohon päälle. Tulen ennen kesälomaa tekemään sen verran, että...Otetaan se kesäprojektiksi. Espanjanhyllyssä on hyllyrakoa, siitä ei saisi luistaa."

Esimies 1: "Yksi ongelma on viestintä. Ketään ei saada tänään tuuraamaan palaverin ajaksi. Meillä on työntekijöitä joilla on ns. päivätyö ja viesti pitää välittää heille. Otetaanpa esimerkki: Asiakas kysyy tuotetta x myyjältä. Myyjä sanoo ei, mutta saa kuulla että tuotetta onkin juuri tullut. Se ohikiitävä tunne joka tulee myyjälle. Tällaisenkin viestin saaminen, ettei tule vitutuksen tunteita, jotka kasvaa ja kasvaa ja jossain vaiheessa se heijastuu myös asiakkaille. Työvuorosuunnittelussa huomioitava, että saadaan kapula siirrettyä, että ovat hetken yhtä aikaa. Ei ehkä näytä taloudellisesti tehokkaalta, mutta ehkä se sitä onkin."

Esimies 1: "Täytyy olla joka päivä nöyrä, että sitä kautta mennään. Miten sen saisi muuttumaan, tästä puhutaan puolen vuoden välein. Aina kun tullaan syömästä, käydään kysymässä kassalta. Kun meitä on paljon, mä olen siellä joka kerta."

Esimies 1: "...Huomioidaan nuoret selvästi paremmin – kuten muutkin asiakkaat. Puhutaan ensinnäkin päihtyneistä ihmisistä. Se että sä katsot silmiin ei vielä riitä kontrolliksi. Vaan sä niinkun yrität suullisesti tms selvittää onko ihminen päihtynyt."

Esimies 1: "Tuotemuutosten tulostaminen, kun ei ole oikein lapsessa. Silloin kun katotaan uudet tuotteet, käytännössä maanantai-aamuna, pitää tulostaa myös muut muutokset. Kesällä tulossa täysi lappupaketti, mutta voidaan aloittaa heti. Ollaan oltu turhan hintaorientoituneita tähän saakka."

Esimies 2: "Täytyy keskittyä pieniin asioihin. Toki – hyllyttämistä. Täytyy miettiä milloin hyllytetään. Jos sulla on viisitoista pinoa odottamassa, on henkinen paine saada ne pois. Siitä pitäisi päästä irti."

Esimies 3: "Juhannuksen alkaa hiljainen kausi, kuka tekeekin tilauksia, ennusteen kautta. Ei kannata tilata tupaa täyteen esillepanotuotteita."

Esimies 3: "[Palvelupassi] Sanotaan että voi suorittaa marraskuun loppuun. Minä sanon, että me suoritetaan elokuun loppuun. Syksyllä alkaa taas asiakasmäärät kasvamaan. Hyvä suorittaa rauhallisempaa ajankohtana."

Myyväläpalavereissa sovitaan paljon työhön liittyviä uusia pelisääntöjä ja päivitetään vanhoja ja pyritään jatkuvasti löytämään uusia ja parempia tapoja toimia. Vaikka tässä on kuvattu vain esimiehen kontribuutio toiminnan kehittämiseen, tiimin jäsenten keskustelu ja osallistuminen toiminnan kehittämiseen oli myymäläpalavereissa hyvin aktiivista.

Esimiehen aineistossa kuvaamaan "kapulan siirtoon" tulisi kiinnittää huomiota, koska kaikki tiimin jäsenet eivät ole yhtä aikaa töissä. Kuukausittainen myymäläpalaveri ei luonnollisestikaan nykyisessä tietotulvassa riitä tärkeän tiedon jakamiseen, saati perille menon varmistamiseen.

3.3. Varmistan, että asetamme saavutettavia tavoitteita, teemme konkreettisia suunnitelmia ja asetamme mitattavia osatavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme

Esimies 3: "Tavoitteet asetetaan yhdessä heti vuoden alussa. Istutaan missä ollaan onnistuttu ja mitkä ovat tavoitteet tänä vuonna. Missä olemme onnistuneet, mitä pitäisi vielä tehdä. Asetetaan sopivat tavoitteet. Liian korkeat ei motivoi. Sitten palataan taas kehityskeskusteluun: tässä asiassa olet loistava, miten sinä näet itsesi, mistä asioista tarvitsisit kehittämistä koulutusta, kaverien tukemista tai muuta, miten voin esimiehenä auttaa. Kun tavoite on selkeä ja tutkimuksen tulokset osoittavat numeroissa missä mennään. Tutkimukset näyttävät meille tien."

Esimies 3: "Pidän erittäin tärkeitä tutkimuksia. On asetettu tavoitteita ja tutkimukset näyttävät missä mennään. [Tutkimustulokset] Hirveän helppoa esimiehelle: nämä ovat tavoitteet ja nämä tulokset."

Esimies 4: "Asiakaspalvelu oli täällä [aikaisemmin] toissijainen asia. Viime vuosi oli huippukiva vuosi, kun teki asioita ja näki tuloksissa että tilanne parani. Sitten tultiinkin ryminällä alas. Mutta nyt kaikki tietää mitä heiltä odotetaan ja mitä pitää tehdä."

Esimies 4: "Mysterykriteerejä täytyy tarkastella, ja joiltain osin tarkentaa, että tuohon vois kiinnittää enemmän huomiota jne. se on niinku sisäänrakennettu. Kaksi vuotta peräkkäin ollut 90. Myönteinen kehitys taustalla. Kaksi ja puoli vuotta tässä myymälässä. Edellinen kysely, kohteena sieltä toisesta päästä (heikompi palvelu) hankin sai reilut 80 pistettä. Ei tarte taikatempuja tehdä."

Myymäläpalaverissa:

Esimies 1: "Tuossa on tuo meidän viimeisin mystery shopping. Lattialla XX, kassalla XX. Jos asiakas olisi skäpätty hetki aikaisemmin, pisteet olisi ollut 99."

Esimies 1: "Tämän [Mystery-raportin] ovat varmaan kaikki lukeneet. Siinä jos olisi vähän malttanut pysähtyä, siitä olisi tullut 90 pistettä. Perusvire on niin hyvä, että paljon pitää mennä pieleen, että tulisi huono arvosana."

Esimies 1: "Mitä tehdään tästä eteenpäin, että kun seuraava pölähtää, saadaan yli 90? Jokainen ottaa henkilökohtaisesti asiakseen, ihan pienestä kiinni vaan."

Esimies 2: "Vastuullisuudessa täytyy olla tasapuolinen, Jos minä painelen 1% ja, XX 10%, asiakkaille syntyy mielikuva, että..."

Esimies 2: "Tässä on paljon hyvää, mutta myös sitä mistä ollaan aikaisemmin puhuttu. Asiakkaan huomiointi ja avun tarjoaminen...Se on joka päivä – on erilaisia asiakkaita. Puhutaan vähän erilaisia asioita. Toinen mikä vaikuttaa on uusittu mystery kriteeristö."

Esimies 3: "Meillä on tavoitteena olla mysteryssä top viisi listalla. Aikaisemmin oltiin top 10 listalla. Tällä hetkellä ollaan top 7."

Esimiehet ovat tottuneet kommunikoidaan tavoitteita. Seurattavat mittaritulokset kuten mm. mystery shopping ja vastuullisuuteen liittyvät ikä-, päihde- ja välittämiskontrollit auttavat esimiehiä tavoitteiden seurannassa ja rakentavat tavoitteellista suorituskulttuuria. Myös myymäläpalaverin agenda rakentuu lähtökohtaisesti tavoitteiden seurannalle.

3.5. Kysyn "mitä voimme oppia", kun asiat eivät suju odotetusti

Myymäläpalaverissa:

Esimies 1: "Vaikka tulos on yli 90, mihin kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota, että pysytään tällä tasolla tai saavutetaan jopa 100 pistettä? Asiakkaan huomiointi ja avun tarjoaminen ovat olleet heikot. Näyttää siltä, että lattialla oleva ei ole huomannut, mutta kassalla ollut on. Nyt keksitään ideoita miten tämä saadaan (kuntoon?)."

Esimies 2: (Myyjä kysyy: Oisko mahdollista saada koko kolme viikkoa?) Jos sä löydät sen vanhan lapun ja katot sieltä ja tulet väärään vuoroon. Nyt joutuu katsomaan joka päivä tosta [koneelta]. Sehän on ihan hyvä juttu. Me siirryttiin, koska tuli niin paljon virheitä. Jos ette ole löytäneetkään viimeisintä listaa vaan edellisen. Nyt kun olette saaneet yhden, se on sama kuin mikä on koneella. Mä tiedän, siirryttiin koska..En ole itse vielä..Mä olen tehnyt virheitä ja te olette tehneet virheitä. Se on sitten, kun ei tule myyjää vuoroon. Jollain pitäisi saada. Vielä en ole valitettavasti niin systemaattinen. Mä olen tyytyväinen kun XX sanoj, että joutuu katsomaan tosta (koneelta). Muutoksia voi tulla, vain jos on sovittu sun kanssa. Julkaistua työvuorolistaa ei muuteta ilman...Tämä on puhtaasti mun..En ole pystynyt vielä itseäni niin ohjaamaan. Nyt kun tulostetaan kerran viikossa. Tällä hetkellä niin kauan kun...en vaan uskalla lähteä siihen...Jos me ollaan sovittu xx sun kanssa vuoro ensi tiistaille, miksi et ole merkinnyt sitä...Ei jatketa enää – tämä on vähän tällaista juupas eipäs keskustelua.

Esimies 3: "Nyt me keskustellaan. Tässä on rahankäsittelyohje (?), käydään kohta kohdalta läpi. Miettikää sellaista tilannetta, mistä virhe johtuu. Millaisia virheitä meillä on ja miten niistä ratkotaan. [Pitkä keskustelu...] Käydään läpi se mistä löydätte ongelman. Oletetaan, että kassassa on 100 euroa miinusta, mistä lähdette etsimään ongelmaa. Jokainen sanoo yhden asian. [Jokainen kertoo vuorollaan yhden asian]..."

Esimies 3: "Jos muisti alkaa pelaamaan kivasti, että ketkä ovat vakiasiakkaita. Pitäisikö jo siinä vaiheessa vaikka kassalla alkaa painaa nappia." "Tuleeko muuta? Mitä muuta voisi tehdä?" ...Tuntosarvet vaan töröille. "Muistatteko kun

saatiin sata, mitä silloin tehtiin?..."Kassa pimputtaa, jos asiakas jää pyörimään." "Voihan sitä kaverille vähän vinkata, niin kun tehdään jos humalainen tulee myymälään."

Virheistä otettiin oppia, kun myymälässä oli ollut haasteita kassan tarkastamisessa. Prosessin vaiheita selvitettiin yhdessä tuumin vaihe vaiheelta myymäläpalaverissa. Toisessa esimerkissä esimies pyrkii varmistamaan, että saapuvan asiakkaan huomiointi paranisi jatkossa. Myös työvuorolistan päivittämisen ja siitä viestimisen kanssa on ollut haasteita. Virheistä oppiminen on tärkeä oppimisen lähde, ja se synnyttää oppimismyönteistä kulttuuria. Virheistä oppimiseen tulisi kannustaa, ja se tulisikin olla palaverien vakiagendalla.

Varsinaisesta "riskien ottamisesta virheiden mahdollisuudesta huolimatta" (väittäjä 3.6) aineistosta ei mielestäni löytynyt esimerkkejä.

4) Toimintamahdollisuuksien luominen

4.1. Kuuntelen aktiivisesti erilaisia näkökantoja

4.4. Tuen ihmisten yksin tekemiä päätöksiä

Esimies 1: "Kokouskäytännöt. Selkeät vastuualueet, aika on rajallinen. Enemmän ja enemmän pois pomokeskeisyydestä."

Esimies 2: "Palaverikäytännöt, kun porukka on ottanut vastuuta, heitä kuunnellaan, ovat tärkeä osa myymälän toimintaa ja yhteisöä. Jonkun verran puhetta jokaisessa palaverissa jokaiselta."

Esimies 3: "Meillä on palaveri joka kuukausi. Enemmän kuin pääkonttori ohjeistaa. En anna periksi siitä. Tiimi saa, jos minä olen mokannut, tai muut ovat mokanneet, tai onnistuttu. Hyvä käydä läpi. Viestintä on niin tärkeä, että tiedetään missä mennään. Heinäkuussa ei pidetä."

Esimies 4: "Palaverikäytännöstä on tullut hyvää palautetta. Ovat säännöllisiä. Eikä se ole enää minun yksinpuhelua. Alkuvaiheessa jaoin aiheet ihmisille, ja jos jokin aihe on kyselen mitä mieltä sinä olet tai te olette tästä. Se että porukka saa olla mukana päättämässä asioista, sitouttaa porukkaa ihan erilailla ettei kaikki tule vaan ylhäältäpäin. Vaikka lopullinen päätös sitten tulisikin ylhäältä päin, on saatu keskustella aiheesta."

Esimiehet tarjoavat myymäläpalaverissa myyjille päätöksenteko-, ideointi-, palautteenanto- ja osallistumismahdollisuuksia, mikä viittaa erilaisten näkökantojen kuunteluun. Myyjien halutaan ottavan vastuuta myös kokousten valmisteluista, mikä viittaa yksin tehtyjen päätösten tukemiseen. Myös edellä mainittu tehtävien delegointi liittyy yksin tehtyjen päätösten tukemiseen.

4.2. Kohtelen muita kunnioittavasti ja arvoa antaen

Esimies 1: "Tärkein juttu työhyvinvoinnissa on turvallisuus. Tähän liittyy henkinen turvallisuus, että työkaverit välittää. Ja jos on huolia ja murheita, niistä voi puhua...joustoa löytyy."

Esimies 1: "Mennään tavoite- ja kehityskeskustelussa syömään jokaisen kanssa... Työhön liittyvä osuus on aika pieni."

Esimies 2: "Itse asiassa yllättävän iso asia. Myös henkilökunta ajattelee mun parasta. Ne on huolissaan mun jaksamisesta. Tää vastakkaisasettelu. Itse asiassa ne [myyjät] haluaa myymäläpäällikön parasta ja myymälän parasta."

Esimies 3: "En katso ihmisiä numeroina, vaan kohtelen ihmisiä ihmisinä. Kaikki tapahtuu tunteiden kautta."

Esimies 3: "Inhimillisuus korostuu meillä. Työntekijät tulevat halaamaan kun palaan lomalta. Ai ihana, että tulit takaisin. Ja minäkin halaan heitä, koska on tullut ikävä. Meistä on tullut yhtä suurta perhettä. Me ei nähdä ihmistä vaan työntekijänä, vaan ihmisenä. Työntekijät voivat aina soittaa minulle. Puhelin on aina auki 24 tuntia. Se helpottaa työntekijöitä henkisesti. Sairaspoissaolot ollut tosi pientä lukuun ottamatta yhden henkilö kohdalla. Täällä ei sairastuta pienestä jutusta. Nolottaa olla sairas. Kaveriteita ei jätetä."

Esimies 3: "Kehityskeskustelussa käydään ihan luottamuksella henkilökohtaisia asioita läpi, mutta niitä ei kirjoiteta mihinkään paperiin."

Esimies 3: "Esimiehenä on katsottava, että on oikea määrä henkilöitä on täällä, ettei yhden ihmisen selkä kuormitu."

Myymäläpalaverissa:

Esimies 2: "Meillä ei ole oikeutta antaa porttaria, mutta sieltä tulee niin törkeitä tekstiä varsinkin teille naisille, ettei ole vaihtoehtoa."

Esimies 2: Jätetään kassa sellaiseen kuntoon, kun itse haluaisi sen olevan.

Esimies 2: Jos juttu koetaan vaikka loukkaavina. Meillä on tosi hyvä henki. Meillä on hauskaa hurttia huumoria. Ei tarvitse alkaa toisia teittilemään... Tärkeä asia, jos on asiaton, ei tarvitse ruveta miettimään.

Esimerkit viittaavat kunnioitukseen ja arvostukseen hieman eri tavoin: osa suorasti, osa välillisemmin. Esimiehet välittävät tiiminsä turvallisuudesta ja jaksamisesta, korostavat yhteisvastuuta, huomioivat tunteet ja pyrkivät näkemään ja tuntemaan työntekijät kokonaisina ihmisinä, eikä vain työntekijöinä.

4.3. Varmistan, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään

4.6. Annan ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapautta päättää miten työskentelevät

Esimies 1: "Se delegoiminen alkoi sillä, että inventaari. Mä en ole mukana inventaareissa. Ensimmäisessä olin mukana. [Omalle esimiehellekin] mainitsin, että ja se totesi, että niinköhän se nyt..."

Esimies 1: "Muuttunut on koko porukka. Tämä oli aikaisemmin hyvin tiivis [porukka], porukka piti toistensa puolia. Edellinen päällikkö ei ollut avoin mahdollinen. Ei ollut kollektiivinen henkilö. Saatiin hommat koskemaan kaikkia. Työssäosaaminen ja delegointi. Kaikki voivat tehdä kaikkea, mutta jossain tilanteessa ei mitään järkeä, on oltava pelipaikat. Persoonien tasolla kaikki ovat samalla viivalla. Kaikkien tarpeet ovat yhtä tärkeitä, vaikka olisi aloittelijasta kyse."

Esimies 1: "Mä en itse tee työvuorolistoja. Ne ei mene suoraan lävitse, mä teen aina muutoksia. XX on tehnyt pohjatyön minun tekemään työvuorolistaa."

Esimies 1: "En mä tee oikeastaan kuin budjetit itse, enkä niitäkään kokonaan."

Esimies 2: "Luottaa myyjiin, antaa päätöksenteko-mahdollisuuksia, vastuuta, antaa tehdä asioita. Ne voivat olla hyvinkin pieniä juttuja. En ole aikaisemmin ymmärtänyt, miten tärkeitä pienet asiat ovat, että joku saa tehdä pesuainetilauksen. Jakaa vastuuta ja sitten luottaa niihin. Ennen oli vaikea luottaa, hoidin itse asiat."

Esimies 2: "En ole itsekään niin asiakaspalveluhenkinen. X on ainoa pitkän linjan alkolainen. Nimitin sen työnkiertovastaavaksi. XX sanoi, että eihän naiset voi purkaa kuormaa. Aluksi se meni ihan käsityttämällä, että älkää antako X:n purkaa kuormaa. Se ei tehnyt sitä kiusaamalla, ajatteli vaan muiden parasta. Nyt se on tyytyväinen, kun ei tarte yksin purkaa. Kokeneitten juna ei käännä niin helposti. Kokeneet saaneet aikaan suurimman muutoksen, nuorethan oppivat nopeasti. Se on ollut suurempia ilon aiheita. Tyypit jotka ovat olleet otsa rypyssä, heiltä kuulee että voinko auttaa. Ei me olla alkossa puhuttu asiakaspalvelusta kuin neljä – viisi vuotta ja se on lyhyt aika."

Esimies 2: "Pakotettu ja kannustettu antamaan aihe palaveri, aktivoitu tuomaan joku aihe palaveriin. Kerrot vaan vaikka, että milloin täytyy seuraavaksi tilata vaatteita. Ei tarte olla sen kummempaa. Joillakin näkyy, tulee nykyään sanomaan että voitaisko tehdä näin ja näin...Mutta se on pitkä prosessi."

Esimies 2: "Kuormaa purkaa kaikki. Lähes kaikki tekevät kaikkea."

Esimies 3: "Työnjako on selvä. On visuvastaava, tuotevastaava, tyky-vastaava. Minä en puutu asioihin, vain luottaa. Kaikki tietää mitä hänen pitää tehdä. Minä en puutu asioihin. Selkeä työnjako on tiimin tiedossa, kaikki kantaa oman vastuunsa. Se helpottaa kaikkien työtä. Antaa tärkeän olon tekijälle. Jokaisen työpanos vaikuttaa Alkon imagoon ja tulokseen. Ja sitä korostetaankin että joka ikinen henkilö on henkilökohtaisella tasolla vastuussa siitä."

Esimies 3: "Etiketti-klubivastaava vastaa palveluteemoista ja tekevät yhteistyötä visualistin kanssa. Muistutus sille, joka tulee aamulla"

Esimies 4. "Olen pyrkinyt siihen, että kaikki tekee kaikkia vuoroja."

Esimiehet ovat saaneet mm. työtehtäviä delegoimalla, osallistavilla palaverikäytännöillä ja erilaisilla oman toimen ohella suoritettavilla "oto-tehtävillä" tiiminsä sitoutumaan paremmin työhönsä. Tehtävien delegoiminen, osallistavat palaverit ja oto-tehtävien jakaminen kertovat myös jaetusta johtamisesta tutkituissa myymälätiimeissä.

Esimiehet pyrkivät aktiivisesti ja suunnitelmallisesti kehittämään tiimin jäsentensä osaamista

Esimies 1: "Opettamiseen käytetty tunti antaa itsensä moninkertaisesti takaisin."

Esimies 2: "Tämä on hyvä juttu (info uudesta oluesta seinällä). Heti aamulla huomasi. Tähän olutpuoleen sellainen (kehitystoimenpide). XX oli maistanut se ja sen, minä maistoin XX ja kerrotaan niistä sitten muille."

Esimies 2: "Nämä on ihan hyvä nämä passit, ihan hyvä suorittaa välillä..."

Esimies 2: Xx maistettaisko pe:n pari uuden esillepanon tuotetta? Maistetaan pari ja sitten vaikka ens viikolla pari.

Esimies 2: Norjalainen pilssi oli tosi voimakas. Mielettömän voimakkaan makuinen. Ei ihan siihen, että janoon tinttasin...Rasvaisen grilliruoan kanssa meni. Niin Tanskalainen.

Esimies 2: "XX vaihtaa [myymälä] X:ään viikoksi. Kannustan myyjiä vaihtaa myymälöitä vaikka lyhyeksikin aikaa. Jos haluaa kehittyä, minun alaisuudesta pois. Ei ole muuta keinoa, jos halutaan kehittyä."

Esimies 3: "Minun tiimin nimet ilmestyvät ensimmäisinä koulutuksiin. Laitan ne myös tuonne ilmoitustaululle. Sieltä näkyy kaikki palaverit, kehityskeskustelut, pruvvit, kuukausikoulutukset jne....Kaikki pääsevät valmistelevaan asioita.

Esimies 3: "Minulle osaamisen kehittäminen on niin tärkeä asia. Annoimme lahjan kun x valmistui koulutuksesta. XX ja XX lähtee suorittamaan tutkintoa."

Esimies 3: "Meillä on perehdyttämistä. Ensimmäinen 2 vkoa perehdytys, ensi aamu ja sitten ilta. Minä tai XX olemme henkilökohtaisesti mukana.Kädestä pitäen ensimmäisenä kassa, sitten tätä, ja sitten palataan lomakkeeseen, että onko tämä ja tämä opittu ja mitä tarvitaan vielä. Suunnittelemme työvuorot sillä tavalla budjetin puitteissa. Esim. jos ei osaa vielä laskea kassaa, vielä kokeneempi käy läpi. Työvuorosuunnittelussa otetaan huomioon, aina kokeneempi myyjä kokemattoman kanssa."

Esimies 3: "Ollaan käyty ja käydään kaikki verkkokurssit [Anette, verkkokuukausikoulutus, työyhteisötaidot]. Tykkään tästä mallista [myymälän verkkokuukausikoulutus]. Kaikki uskaltaa puhua, ja kysyä hölmöjäkin kysymyksiä. Kun ollaan isossa porukassa, siellä on aina niitä professoreita, jotka tietää kaikki ja muut ovat hiljaa."

Esimies 3: "Käytetään 500 euroa yhteiseen illanviettoon. Jaetaan se kolmeen osaan. Teemme jonkin maan ruokaa. Virkistys on yhtä aikaa kehittävää. Jokainen tuo oman viinin ja joka on valinnut parhaan viinin ruokaan, saa

suklaarasian. Tänä vuonna on hawaijin teema. Oman tiimin kanssa voi maistaa uudestaan, ai niin tässä onkin sitä ja sitä.”

Esimies 3: ”Koko porukka on muuttunut kolmessa vuodessa. Ollut raskastakin kun osaaminen ollut matalaa. Itse kädestä pitäen opettanut kaikki. Yksi myyjistä on niin ahkera kotonkin opettelemaan, että on ihan tuotekouluttajatasolla.”

Esimies 3: ”Korkea sitoutuminen ei ole pelkästään minusta kiinni. Rekrytoinnissa katson aina onko henkilö sosiaalinen ja halu oppia on tärkeä asia. On helppo opettaa, jos on halu oppia. Haastattelussa on saatava persoona esiin. Pystyykö henkilö hymyilemään. Löytyykö joustavuutta.”

Esimies 3: ”Pääosin myyjät opettavat toisiaan. Minun pitäisi varmistaa että oikea henkilö opettaa toistaja varmistaa että tämä ja tämä tietää.”

Esimies 4: ”Esim kun jouluna tuli uusi myyjä, pyydän niitä jotka osaavat perehdyttämään uutta. Esim. XX, joka tietää shamppanjoista, pyysin häntä, että opetapa uudelle kun oli uusivuosikin tulossa jne. Kun joku tietää jostakin, pyydän pitämään tuokion. [Tuotepruuvit] Keskustelu on vapautuneempaa. Myymälän kuukausikoulutukset..Ei se ole sama. Toi on parempi systeemi tuo vanha.”

Esimiehet suhtautuvat tiimin osaamisen kehittämiseen vakavasti ja ymmärtävät sen merkityksen: perehdytetään, varmistetaan kouluttautuminen, jaetaan osaamista, käytetään virkistäytymistä ja vapaa-aikaa kehittymiseen ja rekrytoidaan kehitymisasennetta. Myös yksi Alkon arvoista on osaaminen.

Osaamisen jakamisessa ilmenee jaettua johtamista, sillä osaamisen kehittämisen vastuuta on jaettu useammalle henkilölle kunkin osaamisen mukaan. Esimies toteaa myös epäitsekästi, että joskus myyjän henkilökohtaisen kehittymisen kannalta on parempi vaihtaa myymälää, vaikka kyseessä olisi oman myymälän toiminnan kannalta tärkeä resurssi.

4.5. Kehitän yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen

Esimieskollegoiden yhteistyö

Esimies 1: ”.. Siksi päälliköiden yhteistyö on tärkeää. Myyjillä ei kompetenssia arvioida kokonaisuutta ja vaikutuksia.”

Esimies 2: ”Kollegoilta saa aina tukea kun tarvitsee. Myyjien kanssa ei voi kaikkea jutella.”

Esimies 2: Päälliköiden kanssa on hyvä henki...Me ollaan xx-päällikön kanssa. Ollaan hyviä ystäviä. Varmaan tulee sellaista, että mä olen kokeillut tätä ja tätä. Hyvä, että tulee uusia ideoita ja ajatuksia.”

Esimies 3: ”Minulla on yksi myymäläpäällikkö, johon luotan erinomaisesti, jolle soitan kaikista asioista. Mitä hän on mieltä tästä ja tästä. Mitä hän voisi tehdä...Ihmisenä - ei esimiehenä - kaikki asiat voi puhua... Hän on ollut loistava tutori minulle.. Mokaamiset ja hyvät jutut ovat pysyneet vain meidän kesken. Olen erittäin onnellinen, että on sellainen henkilö.”

Esimies 4: ”Käytännössä on kollegoita, joihin olen säännöllisesti yhteydessä. Kaikki hyvät ideat olen varastanut joltain muulta. Yleensä XX:lle soitan, sieltä saa vinkkejä ja tukea. On muitakin esimiehiä, joille voin soittaa.”

Myyjäkollegoiden yhteistyö

Esimies 2: Tapasit kauppakeskuksen turvallisuusvastaavan. Onko sieltä jotain tuomista?... Erittäin tärkeää, että huomioidaan tulevia, ketä on myymälässä. Ja turvataan kaveria. Näen, että on tilanne. Kaivan jo puhelimen taskusta. Puhelin taskussa. Sormi valmiina vihreällä näppäimellä.

Esimies 2: Tärkeää on oma turvallisuus, sitten asiakkaiden turvallisuus. Ennakoidaan, katse aina ylhäällä, autetaan kaveria, kaveri siinä näköpiirissä, annetaan mennä loppuun saakka, pysytään aina etäisyyden päässä hankalista tapauksista, ettei yhdellä käsikontaktilla osu.

Esimies 4: "Oltiin siellä palveluvalmennuksessa. Siitä tykättiin kyllä. Sellaisetkin vahvistaa porukan yhteishenkeä. Tehdään yhdessä harjoituksia."

Yhteistyö esimiehen kanssa

Esimies 1: "Siitä on tullut sellainen pomo mulle, että ei sitä niin kiinnosta mitä tehdään. Yhdessä [esimiehen kanssa] mietitään suunta ja mitenkä sinne mennään."

Esimies 2: "XX on hyvä esimies. Esimieheltä saa aina tukea. Esimiehen tuki on todella tärkeä."

Esimies 3: " [Esimiehelle] on helppo soittaa ja jutella. Se helpottaa. Olisi kiva jos tulisi kiitosta. Tämä tiimi saavutti 2010 kaikki tavoitteet, silloin kannattaisi jotenkin. Jos näin paljon tehdään tutkimuksia, pitäisi näkyä henkilökohtaisessa palkanosassa. Jos aina ollaan top 3 listalla, miksi ei voi palkita koko tiimiä."

Kollegoiden ja myyjien keskinäinen sekä oman esimiehen kanssa tehtävä yhteistyö koetaan tärkeäksi. Esimiehet kuvaavat sitä, kuinka ovat aktiivisesti luoneet omat tukiverkostonsa esimieskollegoiden kanssa ideoiden jakamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Verkostoitumista voisi pitää myös yhdenlaisena jaetun johtajuuden ilmenemismuotona, jossa oma kaikkitietävyys ja kaikkivoipaisuus käytännössä murretaan. Myös edellä mainittu erilaisten näkökantojen kuuntelu sivuaa yhteistyön perustuvan vuorovaikutuksen rakentamista.

Esimiehen tukea kaivataan kuitenkin lisää:

"Olisi kiva, että omalta esimieheltä tulisi joskus kiitosta."

"Kun ei nähdä ikinä [esimiehen kanssa]. On se vähän outoa. Suoraan sanottuna odotan, että saisi edes jonkun näköistä palautetta. Tilanne on nyt se, että mitään ei kuulu, jos asiat menee hyvin. Ja jos oikein hyvin menee, saadaan tuollainen taulu seinälle. Että olisi konkreettiset tavoitteet asetettu, ja niitä myös seurattaisiin. Täällä ollaan vähän niin kuin - voisko sanoa vähän heitteillä...Ollaan ihan erityyksissä. Toisaalta kivaa, kun saadaan tehdä itsenäisesti, mutta kyllähän sitä tukeakin kaipaisi."

5) Rohkaisu ja innostaminen

5.2. Annan kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä

5.6. Kannustan julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin

Esimies 3: " Annan paljon positiivista palautetta. Palaute tulee samaan hetkeen. En odota huomiseen. On vaikea saada ymmärtämään palautetta, jos antaa myöhemmin."

Esimies 3: " Osaan antaa kiitosta. Ihan päivittäinkin. Tänä aamuna kun tulin, kuorma oli jo purettu, järjestelivät vain paikkoja. Halasin kaikkia."

Esimies 3: " Kaksi kertaa peräkkäin yli 90 pistettä mysterystä. Siksi meillä on kakku pöydällä."

Myymäläpalaverissa:

Esimies 1: "Vastuullisuusmystery osui XX:n kohdalle. Annetaan XX:lle aplodit."

Esimies 1: "Me tiiminä teemme hyvää työtä"

Esimies 2: "XX:hän on ekassa palaveissa meillä. Me ollaan käyty palvelupalautekeskustelua tiimissä. Tänään on XX:n palvelupalautepäivä. Ei mitään, käydään ihan positiivisessa hengessä. Kerro ensin itse missä asioissa olet mielestäsi hyvä ja missä asioissa on kehitettävää. Tuotepuolella meillä kaikilla on kehitettävää, nyt haetaan jotain muita asioita. Positiivisessa hengessä ja puhutaan nimenomaan asiakaspalvelusta. Saat itse aloittaa, miten näet..."

Esimies 2: "Mun mielestä me ollaan oltu viimeisen mysteryn jälkeen tosi aktiivisia."

Esimies 2: "Toimimme hyvin tiiminä."

Esimies 2: "Kaikki tulokset ovat tiimityön tulosta"

Esimies 2: Se mitä me tällä porukalla tehdään asiakaspalvelussa, se on hyvää. Viimeiset kaksi viikkoa on ollut ilo täältä takaa kuunnella miten homma toimii.

Esimies 2: "Me hoidetaan hyvin tällä hetkellä tämä asiakaspalvelu. Me ollaan hyvä tiimi."

Esimies 3: "Te olette tehneet loistavaa työtä, kiitos. Teidän ansiosta tämä numero paranee koko ajan."

Esimies 3: "Inventaariporukalle kiitoksia. Tytöt tekee loistavaa työtä."

Esimies 3: "Te olette viime viikolla onnistuneet todella hyvin vaikka kaksi henkilöä oli sairaana. Tiedän, että tulette onnistumaan, Puhelimeni on koko ajan auki. Olen todella ylpeä töistä. Maanantaina tulit töihin – ja voiko olla totta!"

Kiitos ja kannustaminen näkyvät esimiesten toiminnassa. Palaverissa on joskus kakku tms. pöydällä kiitokseksi tiimin hyvästä suoriutumisesta, ja kiitosta jaetaan julkisesti. Kiitoksessa näkyy myös vahvasti tiiminäkökulma, mikä osaltaan vahvistaa yhdessä onnistuminen arvon toteutumista. Sen sijaan erityisen luovasta tai uudenaikaisesta palkitsemisesta (väittämät 5.1 ja 5.5.) en mielestäni löytänyt esimerkkejä.

5.3. Annan tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea

Esimies 3: "Mielestäni kaksi kertaa vuodessa on liian vähän. Tavoite- ja kehityskeskustelut viisi – kuusi kertaa vuodessa. Vähintään viisitoista minuuttia. Venytän niin pitkään että ydinasia on saatu viestittyä. Tiimi on tykännyt siitä. Jos väli-aika on pidempi, ei pääse heti puuttumaan asioihin. Tekee hyvää henkilökunnalle, vaikka ei olisi mitään ihmeellistä."

Esimies 4: "Tavoite – ja kehityskeskustelusta on yllättävän positiivisia kokemuksia. Mulla prosessi on onnistunut ehkä siksi, että se on ollut vähän kevyempi, ja keskustelunluonteinen. Aluksi se oli puhtaasti palvelupohjainen. Viime aikoina on sitten vähän laajennettu aihealuetta. Myyjät ovat saaneet konkreettista hyötyä ja palautetta siitä. Toimenpiteet ovat olleet hyvin konkreettisia, kehitystä on pystynyt seuraamaan. Se, että ne ovat olleet säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa, se tuo jatkumoa. Siitä on kyllä tykätty. Olen ollut vähän yllättynekin, miten paljon sillä on ollut vaikutusta."

Myymäläpalaverissa:

Esimies 1: "Kehityskeskustelu kakkonen elokuusta alkaen. Käydään jossain syömässä. Mennään XX:llä. Alkakaikaa mieltä jo paikkaa. Aloitetaan edellisen keskustelun läpikäynnillä."

Esimies 2: "Annan mahdollisuuden kehittyä. Voidaan ottaa syksyn palaverin aiheeksi mitä te haluatte kehityskeskustelulta. Kaikki ollaan yksilöitä, yritetään ehdottomasti löytää sitä mikä teitä hyödyttää ja teitä palvelee."

Esimies 2: "Mitä te kaipaatte kehityskeskustelulta. Kaikki on yksilöitä. toinen ollut puoli vuotta, toinen 35 vuotta. Jokaisen tarpeet on erilaisia. Ainoa tavoite on teidän palveleminen."

Henkilökohtainen palvelupalaute

"Meidän myymälässä ei ole ollut neljään vuoteen päällikkö paikalla. Palaute on johtanut kummallisiin tilanteisiin, edes

positiivista ei oteta vastaan.” Esimies 1 vastaa: ” [Palautteenanto] täytyy aloittaa hyvin pienesti vaikka: Viitsitkö tuoda muovipusseja kassalle - kiitos.”

Esimes 2: ”Miten palaute koetaan. Sanat pitää valita oikein. Jollain plusmerkkisellä asialla lähdetään liikenteeseen. Jollekin joku pikku juttu on hyvin merkittävä, jollekin toinen luonne.”

Esimes 3: ”Annan paljon palautetta. Täytyy olla tosi hienovaraista. Miettiä ilmeet, kielenkäyttö. Voin sanoa, että kultaseni huomasiitko, ...Esimiehen täytyy tunnistaa ja tietää tarkkaan jokaisen työntekijän tunnemaailma. Sulle voin sanoa, että älä tee näion. Toiselle että kultaseni kiinnittäisitkö vähän huomiota tähän asiaan. Palaute täytyy antaa saman tien. Se tulee minulta hyvin spontaanisti.”

Esimes 1: ”[Henkilökohtaista palvelupalautetta] On tehty niin pitkään. Mun ei tartte kun nostaa sormi ylös kassalla, se menee läpi. Aluksi oli työvuorolistaan merkitty palaute. Mulla on perjantaina klo 12.30 XX:lle jotain kerrottavaa asiakaspalvelusta. Muut naureskeli mulle. Kellossa herätys soimassa, että nyt. Pakko on käydä tiettyjä asioita.”

Esimes 3: ”Henkilökohtainen palvelupalaute. Annan palautetta aika paljon, se on luonnollinen osa mun toimintaa..”

Esimes 4: ”Henkilökohtainen palvelupalaute on ollut tosi hyvä juttu. Meillä sitä pystyy toteuttamaan käytännössä vaan perjantaisin ja lauantaisin. Viime vuonna oli tulosten mukaan hyvä tilanne, tämä vuosi on mennyt perseelleen, mutta sitten on otettu taas palaute käyttöön. Aluksi myyjät sitä pelkäs...Jos näen, että myyjällä on asiakaspalvelutilanne, vinkkaan sitten kun tilanne on ohi, että mennään käymään tuo [tilanne] läpi. Sitten mennään ihan kaavan mukaan alkutervehdys, ja yleensä myyjä jo huomaa, että ai niin, että olisin voinut tehdä näin ja näin. Yritän, että se hoksaaminen tulisi myyjältä itseltä. Ja aina sieltä jotain hyviä juttuja tulee. Mä uskon, että se on hyvä systeemi. Vieläkin voisi keventää, olisi enemmän kuulolla, ja toteaisi vaan teit hyvin ton ja ton. Ei tarttisi viedä takahuoneeseen. Ilmoitan muuten aina vuoron alussa, että tänään annan sinulla palautetta.”

Tavoite- ja kehityskeskusteluihin sekä henkilökohtaiseen palautteeseen panostaminen (jopa enemmän mitä edellytetään) on mielestäni konkreettinen esimerkki siitä, että jokaisen henkilökohtaista työpanosta arvostetaan ja tuetaan. Esimerkit liittyvät myös aiemmin kuvattuihin tavoiteasetantaan ja osaamisen kehittämiseen.

Palautteen annossa pitäisi pyrkiä ns. konstruktivistiseen suuntaan, jota yksi esimiehistä kuvaa varsin osuvasti:

”Yritän, että se hoksaaminen tulisi myyjältä itseltä. Ja aina sieltä jotain hyviä juttuja tulee. Mä uskon, että se on hyvä systeemi.”

Oppimisen kannalta on tehokkaampaa antaa työntekijän itse oivaltaa kuin esimiehenä kertoa kuinka palvelutapahtuma sujui.

5.4. Teen ihmisille selväksi, että luotan heidän kykyihinsä

Esimes 1: ”Oma hyvinvointi on parantunut viime vuosien aikana. Ei tarvitse miettiä onnistuuko joku, kun olen poissa. Ja vielä kun ottaa itselle asenteen että aurinko nousee aamulla, on noussut aina ennenkin.”

Esimes 1: ”Opettaminen ja delegointi. Siitä seuraa päällikön hyvinvointia. Kesäloma kun alkaa, katkaisen puhelimesta virrat, ja toisaalta jengi ei ala soittamaan, kun ne tietää.”

Esimes 2: ”Mulla on tosi hyvä esimies ja hyvät kollegat, kyllä mä tosi hyvin viihdyn. Mahtava tiimi, ettei ole sellaista stressiä, ettei itse tarvitse hoitaa kaikkea, vaikka kyllä se on täytynyt itse järjestää, että ne ovat sellaisia. Mulla on mun mielestä asiat hyvin.”

Esimes 4: ”Antaa itsensä nauttia siitä missä on hyvä. Armeliaisuutta tullut lisää itseä kohtaan.”

Myymläpalaverissa:

Esimes 2: "Sä olet ehdottomasti iloinen ja pirteä ja annat ihmisten olla mitä ovat. Et ala tuomitsemaan sen tai sen perusteella. Olet ehdottomasti hyväkäyttöksinen, todella helposti lähestyttävä. Sulla ei ole mitään mikä työntäisi asiakkaita pois. Olet erittäin positiivinen. Käytä vaan rohkeammin hyväksesi. Teet etuveloa ja jätät vähän omiin ajatuksiisi. Olet oppinut todella paljon puolen vuoden aikana. Täytyy vaan luottaa siihen, että osaat hoitaa asian todella hyvin. Meillä vanhoilla konkareilla menee silleen, että jaaha taas toi. Mutta sulla ei ole tuota. Tuotepuoli ei ole niin huono, miten itte miellät sen...Hieno ominaisuus, että jaksat kuunnella niitä jotka käy sata kertaa viikossa...Sä olet ehdottomasti positiivinen ja iloinen. Hyvä ja tärkeä työyhteisön jäsen, hyvä asiakaspalvelija." [myös julkinen kannustus]

Esimes osoittaa luottavansa myyjien kykyihin delegoimalla tehtäviä ja jakamalla vastuuta. Delegoinnista on esitetty esimerkkejä myös aikaisemmin. Toisiin luottaminen luo myös esimiehen omaa työhyvinvointia.

4.2 Transformatiivinen johtaminen keskitason tyytyväisyyden tiimeissä

Keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiesten toiminnasta löytyy myös esimerkkejä transformatiivisesta johtamisesta. Esimerkkejä on kuitenkin vähemmän kuin edellä kuvatussa korkean tyytyväisyyden tiimien esimiesten toiminnassa. Transformatiivinen johtaminen ei ole myöskään yhtä laaja-alaista tarkoittaen sitä, että korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehiin verrattuna selvästi harvempiin väittämiin löytyy aineistosta näyttöä. Myös laadussa vaikuttaisi olevan eroa: korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehillä näyttäisi olevan korkeammat tavoitteet oman ja muiden toiminnan suhteen. Kappale etenee samalla tavalla kuin edellinen kappale.

1) Tien näyttäminen

1.1. Minulla on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessa

1.4. Näytän omalla esimerkilläni, mitä odotan muilta

Esimiehen perustehtävä

Esimes 1: "Vapaa keskustelu. Voi olla myös take-käymistä ja tutkimustulosten purkamista. Ei saneltu, vaan että otetaan joku asia pohjaksi ja johtaa se sitten johonkin tai ei johda. Sieltä saattaa tulla ideoita välistä. Pikemminkin kuin mennään jonkun kaavan mukaan. Jos on vapaata keskustelua, se on pikemminkin itsestä lähtevää. Asiat edistyy kehittäjien ehdolla eikä jonkun muun ehdoilla."

Esimes 3: "Lisää yhdessä onnistumisen kokemuksia, motivaation pysymistä ylhäällä, työrajoitteiden vähenemistä, vastuunkantoa ja osaamisen ylläpitoa, tuotetietämyksen pysymistä edes nykytasolla.... Koko tiimin yhteistyöllä, selkeällä organisoimisella, delegoimalla, positiivisella jäämäkkyydellä, kokeilemalla uusia toimitapoja, yhtiön ja kollegoiden tuella."

<p>Esimiehen asenne ja esimerkki</p> <p><i>Esimies 2: "Aikalailla omalla esimerkillä. <u>En vaadi mitään sellaista mitä en ole itse valmis tekemään.</u> XX tuli uutena poikana, ja sanoi, "ai sä olet sala-asussa, kun olet kassalla". Niin tosiaan sala-asussa..."</i></p> <p><i>Esimies 2: "Esimiehen oma työhyvinvointi. <u>On tärkeää että on kiva tulla töihin. Tärkeä että olen osa tiimiä, että eivät pidä pomona. Otan kipeätkin asiat heti esille.</u> Viimeksi esim. rekrytoin xx:n ja muut ei tykännyt siitä, muilla niin paljon rajoitteita, kun eivät pääse aina. Mutta se käytiin keskustelemalla ja kaikki ymmärsivät."</i></p>
<p>Esimiestyö vie aikaa</p> <p><i>Esimies 1: "Olen yrittänyt lisätä taas aikaa esimiestyöhön. <u>Härskisti vaan. En huomioi työvuorosunnittelussa. Perjantapäivisin vähemmän myymäläpuolella.</u> Tarve ei ole lisääntynyt tai vähentynyt. Joskus alkaa vaan hommat kaatua päälle, jolloin täytyy tehdä jotain."</i></p> <p><i>Esimies 2: "Ajankäyttö. <u>On totta, että esimiestyöhön kuluu enemmän aikaa.</u>"</i></p>
<p>Jatkuvan muutoksen hyväksyminen</p> <p><i>Esimies 1: "Siinä mielessä kiitettävää, että pieni vaihtuvuus ollut. Ei ulkopuolelta pariin vuoteen ketään. Pysyvä jengi, oppii tuntemaan toisensa. Ei tule epätietoisuuksia. Jonkun hommat ärsyttää, mutta siihen tottuu." [ei muutostarvetta]</i></p>
<p>Esimiehen täytyy joustaa</p> <p><i>Esimies 2: "Totta, että esimiestyöhön kuluu enemmän aikaa. <u>Olen ratkaissut niin, että tulen kuudelta tai seitsemältä töihin, että ehdin tehdä esimiestyöt ennen kuin muut tulevat.</u> Pystyn sitten olemaan myymälässä muiden kanssa. Mulla ei ole oikein muuta vaihtoehtoa. Tasoitan niitä sitten, lähden vähän aikaisemmin tai otan vapaapäivän joskus." [huom. sama kommentti yllä]</i></p> <p><i>Esimies 3: "Tämä jatkuvien sairaspöissaolojen iso muutos paransi tietysti myös koko tiimin hyvinvointia, kun täytyy vähemmän tehdä äkkinäisiä joustoja ja työvuorojen jatkamisia, vapaapäivän perumisia jne... <u>Se että porukka taas jaksaa töissä paremmin on tietysti toisaalta vähentänyt omia venymisiä työvuorojen paikkauksien suhteen ja aputyövoiman metsästyksen suhteen.</u> Laura-järjestelmä on mielestäni loistava parannus, jos olemme apua tarvinneet niin sieltä on yleensä löytynyt aina (poikkeuksena sesongit)."</i></p>

Kaksi esimestä kertoo mielestäni johtamistavastaan tai -filosofiastaan jollei suorasti niin epäsuorasti: toinen kertoo haluavansa edistää keskustelua ja toinen kertoo työn tavoitteista. Yksi esimiehistä kertoo puolestaan johtavansa nimenomaan esimerkin voimalla. Perusasioiden tärkeyttä ei tässä aineistossa mainita, kuten mainittiin korkean tyytyväisyyden esimiesten aineistossa. Muilta osin esimerkit on ryhmitelty samoihin teemoihin kuin edellä. Aineistossa on kuitenkin vähemmän esimerkkejä kuin korkean tyytyväisyyden tiimien esimiesten johtamisessa yllä mainittuihin väittämiin liittyen. Jatkuvan muutoksen hyväksymisestä löytyy yksi esimerkki, josta tosin ilmenee, että muutos ei ole ollut ajankohtaista kyseisessä tiimissä. Ajankäyttö koetaan ongelmalliseksi myös keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiesten keskuudessa. Väittämiin 1.2, 1.3, 1.5 ja 1.6 en löytänyt vastaavuutta aineistosta.

2) Yhteiseen visioon innostaminen

2.3. Luon innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuutemme voisi olla

Esimies 2: "Me ollaan saatu hyvät eväät [onnistumiselle]. Uusia työkaluja työhyvinvointiin liittyen. Meillähän oli aika hyvin: kun xx oli esittelemässä työhyvinvointikaaviota ja se olisi hyvä saada tiimille pohdittavaksi ja henkilökohtaiseen kehityskeskusteluun. Tietysti olisi hyvä, että ensin tulisi mitä tyhy oikein on. Sitten keskustella tiimipalaverissa ja sitten henkilökohtaisella tasolla."

Aineistossa on mielestäni yksi esimerkki, jossa esimies vaikuttaa innostuneelta tulevaisuuden - tässä työhyvinvoinnin - suhteen. Väittämiin 2.1, 2.2, 2.4, 2.5 ja 2.6 en löytänyt aineistosta vastaavuutta.

3) Prosessien kyseenalaistaminen

3.1. Etsin haastavia mahdollisuuksia, joiden avulla voin testata taitojani ja kykyjäni

Esimies 3: "Ennen oli ennen ja nyt on nyt, eli myös asenteiden poisoppimista...koskee minuakin."

Esimiesten omista kehittymispyrkimyksistä löytyy yksi esimerkki koskien poisoppimista.

3.2. Haastan ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja

Esimies 2: "Kun tuo jotain uutta esille. Ensin esittelen, sitten kokeillaan, sitten huomataan hyväksi - yleensä huomataan hyväksi - sitten otetaan vakikäytännöksi."

Myymäläpalaverissa:

Keskustele esimies 1:n myymälässä:

Esimies 1: "Muuten meni suht hyvin, mutta edelleen saapuvan asiakkaan huomiointi."

Myyjä: "[humoristisesti] Pitää mennä tuolle kaljahyllyn päälle seisomaan, että "hei asiakas".

Esimies 1: "Meillä on onneksi niin pieni mlä, ettei tarvitse kovaa huutaa."

Myyjä: "Tai niin kuin se yksi kerta "tullessani myymälään myyjät tekivät vain omia tehtäviään". Kun ne [asiakkaat] tulee tuolta seinältä ja tätä kassaa käytetään, niitä ei edes huomaa."

Esimies 1: "Kyllä ne asiakkaat täytyisi huomata, vaikka nyökätä vain."

Myyjä: "Jos käy se 2000 asiakasta päivässä, sulla on niskat nurin kun nyökkäät jokaiselle."

Esimies 1: "Saapuvia täytyisi huomioida. Ja avun tarjoamista oli täytynyt hieman odottaa. Ei kuin: Joutui kassalta hakemaan apua. Pisteitä tuli avun tarjoamisesta huonosti."

Myyjä: "Jos asiakas olisi huomioitu, pisteet olisi ollut tosi hyvät. Kaksi vapaata lattiamyymää keskustelivat, mutta menivät takahuoneeseen. Sattui varmaan olemaan kahvitauko, yleensä kaksi ei mene yhtä aikaa".

Esimies 1: "Mutta tilanteen päättäminen lattialla ja kassatapahtuma meni mallikkaasti, kun pullotkin kannettiin kassalle. Tilanteen päättäminen kassalla oli kahden pisteen arvoinen. Se on vaikea tilanne, mitä siinä oikein pitäisi tehdä."

Myyjä: "[humoristisesti] Niin siinä piti osata ottaa huomioon vuorokauden aika, sää, ei saa näyttää liukuhihna työläiseltä, ei saa mennä rutiinilla asiat, mikä olisi se ideaalivaihtoehto."

Esimies 1: "Mutta muuten meni hyvin. Lisäpalveluakin löytyi. Yritetään kuitenkin saapuvan asiakkaan saapumiseen kiinnittää huomiota."

Esimies 3: "Tulisko heti ideoita saapuvan asiakkaan huomiointiin?"

Esimies 3: "Miten voisimme myymälässä muuten kuin kassalinjastoa siirtämällä tehdä, että asiakas tulisi paremmin huomioiduksi?"

Esimies 3: "Mitä voisimme itse tehdä? Miten voisimme vaikuttaa näihin asioihin?"

Aineistosta löytyy joitakin toiminnan kehittämiseen viittaavia esimerkkejä. Yksi esimiehistä kuvailee kuinka kokeilun kautta vakiinnutetaan uusia toimintamalleja. Esimiehet haastavat esimerkeissä tiimejään myös palvelun kehittämiseen.

3.3. Varmistan, että asetamme saavutettavia tavoitteita, teemme konkreettisia suunnitelmia ja asetamme mitattavia osatavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme

Esimies 1: "Saatiin viimeisestä 73% alueen pisteet 77%. Meillä kaikkiaan 74 tänä vuonna. Ketjun tavoite 84... saapuvia täytyisi huomioida. Ja avun tarjoamista oli täytynyt hieman odottaa... Jos asiakas olisi huomioitu, pisteet olisi ollut tosi hyvät... Yritetään kuitenkin saapuvan asiakkaan saapumiseen kiinnittää huomiota."

Esimies 1: "Kyllähän se on. Näin se on ohjeistettu ja näin me sitten toimitaan. Pyritään että on persoonallinen palvelukokemus... Täytyy erottaa tavoite ja pyrkimys. Parhaamme yritetään tehdä tässäkin asiassa. Laitetaan se vaatimustaso sinne, että palvellaan. Suurin osa asiakkaista tykkää, että heiltä kysellään."

Esimies 3: "Ergonomiavastaava tehnyt erinomaista työtä. Osoittanut käytännössä kaikille kuinka voi tehdä asiat toisella tavalla. Työergonomia tietoisuus ja huomiointi päivittäisessä työssä on parantunut lähes kaikkien tiimiläisten osalta; käytetään apuvälineitä (ergokärryjä, mattoa jne). Varsinkin kun tiimissämme on peräti kolme osittain työrajoitteista. Viimeisin kolmikantatapaaminen sai vihdoin yhden pahimmin työrajoitteisen heräämään ergonomian apuvälineiden suhteen....Esim. kolmikantatapaaminen edellisen ja nykyisen työterveyslääkärin kanssa on muuttanut koko myymälän kuormitusta parempaa (yksi pahasti työrajoitteinen siirtyi 37,5 tuntisesta 20 tuntiseksi jolloin sekä hänen oma terveytensä on kohentunut, koko myymälän sairaspöissaolot tippuneet olennaisesti -> hänen kohdallaan yhteen kolmasosaan tai alle (puhutaan siis noin 1100 tunnista ->alle 300 tuntia)! Tämä jatkuvien si-poissaolojen iso muutos paransi tietysti myös koko tiimin hyvinvointia, kun täytyy vähemmän tehdä äkkinäisiä joustoja ja työvuorojen jatkamisia, vapaapäivän perumisia jne."

Myymäläpalaverissa:

(Esimies 1:n myymälässä)

Myyjä: "Ei mene siihen asiakkaan tervehtimiseen aikaa niin paljon."

Myyjä: "Pitäiskö siten olla, että joku olisi aina siinä Argentiinan hyllyjen edessä päivystämässä."

Myyjä: "Pyyhkimässä pölyjä vaikka."

Esimies 1: "No..."

Myyjä: "Jos se nyt kerran on sellainen. Toisaalta sitten jos meitä on vain kaksi täällä. Jos ei ole hyllytettävää ja kun tuota hävikkiäkin löytyy."

Myyjä: "Jos on ruuhkaa, käytävälle ei mahdukaan. Asiakkaat eivät arvostakaan, jos sinne menee. Ei ole työhyvinvoinnillisestikaan hyvä olla."

Esimies 1: "Jos ruuhkapäivänä menee tarjoamaan apua, siinä on kohta kymmenen tarttumassa hihaan ja "ei kun sulle mä nyt tarjosin..." No mut kyllä siitäkin yli päästään [Miten?]"

Myyjä: "Mitä jos niin kuin Walmartissa, myyjä on ulkopuolella tervehtimässä että tervetuloa. Jos ollaan kolmistaan."

Myyjä: "Miten paljon tätä nyt oikein arvostetaan, tämä ei ole kuitenkaan butiikki."

Esimies 1: "Kyllähän se on. Näin se on ohjeistettu ja näin me sitten toimitaan. Pyritään että on persoonallinen palvelukokemus."

Myyjä: "Saat valita näistä kolmesta sanasta, joita voit käyttää haluamassasi järjestyksessä."

Esimies 1: "Kaikki asiakkaat eivät edes halua, että heitä mennään häiritsemään."

Myyjä: "Pienessä myymälässä myyjät ehtii ihan eri tavalla olla asiakkaiden kanssa tekemisissä. On se eri asia kun meillä käy 2000 ja toisessa 700 asiakasta perjantai-iltana."

Myyjä: "Tulee kiharoita tavoiteasetantaan."

Esimies 1: "Täytyy erottaa tavoite ja pyrkimys. Parhaamme yritetään tehdä tässäkin asiassa. Laitetaan se vaatimustaso sinne, että palvellaan. Suurin osa asiakkaista tykkää, että heiltä kysellään. Mutta se siitä tuloslaskelmasta [nauraa]."

Esimies 3: "Mystery shopping viimeisin oli olut-mystery. Asiakas käynyt pe aamupäivällä. Kierroksen tulos oli 81%. Mikä meni hyvin ja mikä huonommin?... Saapuvan asiakkaan huomiointi on se mistä aina tulee huonompi arvio."

Tavoitteen asetantaan liittyvät esimerkit painottuvat palvelun kehittämiseen, jota on helppo seurata mystery shoppingin tulosten avulla. Aineistossa on

myös hieno esimerkki siitä kuinka suunnitelmallisella ergonomiavastaavatoiminnalla on saatu aikaan mitattavia tuloksia.

”Kaikki asiakkaat eivät edes halua, että heitä mennään häiritsemään” on esimieheltä kommentti, joka saattaa hieman vesittää viestiä avun tarjoamisen ja asiakaspalvelun tärkeydestä. Väittämiin 3.4, 3.5, 3.6 en löytänyt aineistosta vastaavuutta.

4) Toimintamahdollisuuksien luominen

4.1. Kuuntelen aktiivisesti erilaisia näkökantoja

Esimies 1: ”Kyllä me ehkä keskustellaan nykyisin enemmän kuin aikaisemmin. Johtuu siitä, että en enää käy niin jäykästi läpi näitä asioita. Annan keskustelun mennä kuinka menee. Huumorilla vien keskustelua eteenpäin.”

Esimies 3: ”Mielestäni tärkeämpää on, että henkilökunta pääsee esittämään toiveita ja tavalla tai toisella osallistumaan suunnitteluun ja vuoroista/tauoista päättämiseen. Suunnittelussa yritän aina myös huomioida ne toiveet mahdollisuuksien mukaan, samoin kuin eri ikäisten ja terveysrajoitteisten jaksamisen ja työkyvyn.”

Kaksi esimerkkiä löytyy tiimin keskinäisestä keskustelusta ja suunnitteluun osallistumisesta, jotka tulkitsen erilaisten näkökantojen kuunteluksi. Kaikki seuraamani palaverit olivat kuitenkin luonteeltaan keskustelevia viitaten aktiiviseen kuuntelemiseen.

4.3. Varmistan, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään

Esimiehet pyrkivät kehittämään tiimin jäsentensä osaamista

Esimies 1: ”Tehtäviä on delegoitu mahdollisimman paljon ja helpottaa itseä tosi paljon. Nykyään ei ole väliä kenen laittaa vuoroon kuin vuoroon. Tilanteeseen pääseminen kesti tosi kauan. Ei ihan kaikki osaa kaikkea, mutta melkein. Aamuun tai iltaan voi laittaa kenenkä vaan. Pitkä sairausloma auttoi alkuun, pystyi jakamaan aamuvuoroja eri tavalla ja oppimistilaisuuksia. Muuten ei olisi tullut oppimistilaisuuksia niin paljon. Tilan antamisella, ohjeistaa mahdollisimman vähän. Antaa raamit ja virheenkin kautta antaa tehdä.”

Esimies 2: ”Osaamisen kehittäminen on tosi tärkeätä, osaaminen helpottaa listojen tekemistä ja tulee tasa-arvoinen olo. Motivoi kun saa uusia vastuita.”

Esimies 3: ”Haasteellista mutta toivottavaa olisi että hyvin pitkään talossa olevat oppisivat pois joitakin piintyneitä työtapojaan...Ja ne joille muutokset ovat olleet ja tulevat olemaan liian suuria, rohkeutta ryhtyä rehellisesti miettimään löytyisikö uskallusta lähteä pois talosta jos ”nykymeno” sotii liiksi omaa persoonaa vastaan.” [vain toteamus]

Esimies 3: ”Tuoteosaaminen ei kyllä mun kautta leviä: tuotevastaavan tai koulutuksen kautta. Osaamisen ja palvelun kehittäminen erinomaisten tärkeää ja vaikea erottaa toisistaan.” [vain toteamus]

Myymäläpalaverissa:

Esimies 1: ”Uusille on tällainen verkkoperehdytys. 7,5 tuntia perehdytystä...ja perehdytyksen muistilista. Minä ja xx ja xx vastaavat perehdytyksestä...Tässä muistilistassa on aloituskeskustelu 1 tuntia, turvallisuuteen käytetään aikaa 20 minuuttia jne...”

Esimies 3: "Kaikki eivät olleet paikalla, kun oltiin asiakaspalveluvalmennuksessa. [Fläppi laitetaan seinälle]. Haluatteko antaa palautetta valmennuksesta? Minulla on tässä nämä jokaisen omat tehtävämmme... Miten voisimme myymälässä muuten kuin kassalinjastoa siirtämällä tehdä, että asiakas tulisi paremmin huomioiduksi?"

Aineistossa on esimerkkejä osaamisen kehittämistä: tehtävien delegoimisesta, perehdytyksestä, osaamisen kehittämisen ja pois oppimisen tärkeydestä ja palveluvalmennuksen aikaansaannoksista. Aineisto on kuitenkin edellä kuvattua korkean tyytyväisyyden tiimien aineistoa selvästi suppeampi ja nähdäkseni vähemmän tavoitteellinen osaamisen kehittämisen osalta.

4.5. Kehitän yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen

Yhteistyö kollegoiden kanssa

Esimies 1: "Myymäläpäälliköiden työparityöskentelyä ei ole sovellettu meillä. Ohi organisaation suhteita on."

Esimies 2: "Soittelen XX:n kanssa, joka on nyt XX:ssä ja XX ja XX."

Esimies 3: "Kollegatuki on hyvin tärkeä työhyvinvointiin vaikuttaja. Meillä ei ole tämä työparityöskentely lainkaan käytössä. Voi soittaa ongelmatilanteissa tutuille kollegoille tai vaikka sille, joka on juuri tämän asian kanssa painiskellut viime aikoina. Normaalipiiri, jonka kanssa soitellaan. Joku voi vihjaista, että soitapa sille. Saa vähän tukea.... kollegatukea, (ilman sitä en jaksaisi yhtiössä kuukauttakaan) ja minun kauttani se vaikuttaa koko tiimin työhyvinvointiin."

Yhteistyö esimiehen kanssa

Esimies 2: "Myymäläpäälliköiden työparityöskentelyä ei ole meidän alueella. Toivoisin, että lähtee soveltamaan ensi vuonna. .. Oman esimiehen tuki. XX on paikalla jos tarvii. Olen tällainen suomenhevonen: lyhyet jalat ja pitkä selkä. Pärjään aika pitkälle, mutta pyydän kyllä sitten apua, jos tarvitsee."

Kollegoiden ja esimiehen tuki koetaan tärkeiksi. Työparityöskentelyä ei kuitenkaan näiden esimiesten kohdalla toteuteta. Väittämiin 4.2, 4.4 ja 4.6 en löytänyt aineistosta vastaavuutta.

5) Rohkaisu ja innostaminen

5.2. Annan kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä

5.6. Kannustan julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin

Esimies 2: "Kehke on kehu keskustelu. Mulle on tosi tärkeitä mitä myymälähenkilökunnalle kuuluu. Kehun spontaanisti. Pyrin siihen, että muistan kehua."

Myymäläpalaverissa:

Esimies 1: "Mutta tilanteen päättäminen lattialla ja kassatapahtuma meni mallikkaasti, kun pullotkin kannettiin kassalle."

Esimies1: "Myymälän kiertoluku on 28.7 mikä on erinomainen. Suomen kuudenneksi suurin kiertoluku."

Esimies 3: "[mystery] Hyvin meni...Asiakaspalautteet ovat aika positiivisia. Tänäkin on jo tullut. "teillä on hyvä palvelu, harvinaisen hyvä palvelu", Virpille kiitos hyvistä tuotesuosituksista...Tänäkin tuli toimitusjohtajalta palautetta. Erittäin hyvää palautetta."

Aineistossa on joitakin esimerkkejä julkisista hyvien suoritusten huomioinnista ja onnistumisten juhlistamisista.

5.3. Annan tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea

Esimies 2: "Kehityskeskustelut tosi tärkeitä. Ensin tiimissä ja sitten henkilökohtaisesti."

Esimies 3: "Henkilökohtaiset tavoite – ja kehityskeskustelut tärkeä asia. Ja sitten seuranta syksyllä. Jokaisen kanssa omaa aikaa juttelemaan, omista työasioista."

Henkilökohtainen palvelupalaute

Esimies 1: "Tämä henkilökohtainen palvelupalaute siihen en ole onnistunut pääsemään kiinni. Yritin jossain vaiheessa, mutta siitä tuli hölmö olo. Olen sanonut näille, että yritän, mutta ei siitä mitään tule. Henkilökuntaakaan ei osaa kuvitella miten siinä mennään. Pelkää että on enemmän valittamista, mutta olen sanonut, että käydään vaan läpi." [EI TOTEUTA!]

Esimies 2: "Palvelupalaute on hyvä. Mutta siinä pitää olla [taitava], kun osa ottaa henkilökohtaisesti."

Aineistossa on pari esimerkkiä tavoite- ja kehityskeskusteluista sekä yksi esimerkki henkilökohtaisesta palvelupalautteesta, joita toteutetaan ohjeen mukaan, ja jotka viittavat nähdäkseni tiimin jäsenten pyrkimysten arvostamiseen. Yhdessä esimerkissä esimies puolestaan kertoo, että ei toteuta henkilökohtaista palvelupalautetta.

5.4. Teen ihmisille selväksi, että luotan heidän kykyihinsä

Esimies 1: "Tehtäviä on delegoitu mahdollisimman paljon ja helpottaa itseä tosi paljon. Nykyään ei ole väliä kenen laittaa vuoroon kuin vuoroon. Tilanteeseen pääseminen kesti tosi kauan. Ei ihan kaikki osaa kaikkea, mutta melkein. Aamuun tai iltaan voi laittaa kenenkä vaan. Pitkä sairausloma auttoi alkuun, pystyi jakamaan aamuvuoroja eri tavalla ja oppimistilaisuuksia. Muuten ei olisi tullut oppimistilaisuuksia niin paljon. Tilan antamisella, ohjeistaa mahdollisimman vähän. Antaa raamit ja virheenkin kautta antaa tehdä."

Esimies 2: "Osaamisen kehittäminen on tosi tärkeitä, osaaminen helpottaa listojen tekemistä ja tulee tasa-arvoinen olo. Motivoi kun saa uusia vastuita. [kuvastaa laaja-alaista osaamista, jolloin kuka tahansa voi tehdä minkä työvuoron tahansa]"

Esimies 3: "Ergonomiavastaava tehnyt erinomaista työtä. Osoittanut käytännössä kaikille kuinka voi tehdä asiat toisella tavalla. Useampi herännyt ajattelemaan miten voisi tehdä asioita. Jos on ollut pidempään talossa, nekin ovat innostuneet kokeilemaan."

Tehtävien delegoiminen muille kertoo luottamuksesta tiimin jäsenten kykyihin. Esimerkkejä delegoinnista löytyy myös muualta aineistosta. Väittämiin 5.1 ja 5.5 en löytänyt aineistosta vastaavuutta.

Muu johtamisen kannalta merkittävä aineisto

Löysin aineistosta myös esimerkkejä, jotka eivät sopineet LPI-kyselyn väittämiin, mutta ovat nähdäkseni muuten merkityksellisiä johtamistoiminnan kannalta. Alla on kuvattu mm. esimiehen vaikeutta pukea sanoiksi omaa

johtamistaan, esimiehiltä edellytetyn toiminnan hyödyllisyyden ja tavoitteellisuuden kriittistä pohdintaa ja ”työrauhan” pyytämistä myymälälle. Yksi esimiehistä toivoo myös kokonaisvaltaisempaa yhteistyötä pääkonttorin eri osastojen välille. Esimerkit kuvaavat toisaalta lievää kyvyttömyyttä reflektoida omaa johtamista, mutta myös hieman kriittistä asennetta yhtiön toimintaa kohtaan, mitä korkean tyytyväisyyden tiimien esimiesten keskuudessa ei ajankäyttöä lukuun ottamatta ilmennyt.

Esimies 1: “[Onko esimiestyössä tapahtunut muutosta/kehitystä] Mä en ajattele asioita niin monimutkaisesti.”...“Annan keskustelun mennä kuinka menee. Huumorilla vien keskustelua eteenpäin. En osaa ajatella asiaa sillä tavalla.”

Esimies 1: “Mitä siitä tulee sitten kun ne pitää sinne hr-järjestelmään viedä. Myymälätyössä on aika vähän sellaista varsinaista kehitettävää. Suurin osa itseopiskelua. Ei ole työhön liittyviä tavoitteita, jos on opiskelijoita. Vanhemmat on kaiken kokeneita. Ne on niin pieniä asioita.”

Esimies 1: “Kritiikkiä henkilöstötutkimuksesta. Ei saa henkilökohtaista palautetta, mutta pitäisi kysyä haluatko henkilökohtaista palautetta. Välttämättä tulokset eivät mene kokemuksen kanssa yhteen.”

Esimies 1: “Tavoite- ja kehityskeskustelut, vaikka ne ei välttämät ole kovin tavoitteellisia. Rivien välistä tulee sellaista asiaa, joka on hyödyllistä.”

Esimies 1: “Terveisiä pääkonttoriin. Antakaa olla rauhassa. Selkeitä raamia, kunhan ei ruveta liian tarkasti seuraamaan.”

Esimies 3: “[toivoisi] Kokonaisvaltaista yhteistyötä, yhtenäistä linjaa eri osastojen välillä.”

Esimies 3: “Ei ole aina niin vaan klik ja naps helppoa laittaa yksi passinsuoritus koko henkilökunnalle ja passejakin tälle loppuvuodelle tuli ainakin kolme pakollista/hlö (osalle 4). Ei pikkumyymälässä voi toinen myyjä (kaksi töissä yhtäaikaan) niin vaan lähteä takakoneelle passia tekemään, jos ei tilalle myymälään ole sumplittu toista. Muuten siitä joutuu lähtemään summerin soidessa myymälään asiakkaita auttamaan, eikä voi keskittyä kokeeseen! Siinä sitä meilläkin menee sitten yhtä äkkiä 10hlö x 3passia=30tuntia asiakaspalvelusta pois + Suunnittelu ja vuorojen sumplimiseen käytetty aika!”

Näissä lainauksissa esimies kertoo hyvin painokkaasti ajankäytön haasteellisuudelta.

Esimies 3: “Esimiestyöpäiviä tarvitaan. Esimiestyöhön kuluu entistä enemmän aikaa. Ongelmana on se, että XX:n myymälästä vähennetään XXX päivää ensi vuoden budjetista, joten huolestuttaa mistä jää aikaa esimiestyöhön. Ei jää yhtään tuntia esimiestyölle. En tiedä miten teen. Jätänkö myyjän yksin ja tulen tänne tekemään asioita?”

Esimies 3: “Esimiehille on viimeisen kahden-viiden vuoden aikana “valunut” lisää ja lisää erilaisia töitä. Viittaen näillä lisähommilla esim henkilöstöyksikön ennen hoitamat. Nyt mp hoitaa ja koulutusvastuukin tuntuu valuvan päälliköiden harteille enenevässä määrin...Esimiestyöaikaa ei kuitenkaan ole lisääntynyt, eikä sitä voi mitenkään poistaa myymälän henkilökäytöstä. Mielestäni myymäläpäälliköille pitäisi ihan ehdottomasti vaikka nuppiluvun perusteella olla mahdollisuus poistaa joku tuntimäärä puolipäivää-päivä/kuukausi esimiestyöhön, joka toki jäisi myymälän kustannuspaikalle, mutta olisi poissa henkilökäytöstä!!!”

Esimies 3: “Aikaa esimiestyölle, jos hommatkin kerran lisääntyvät! Kädestä suuhun mennään nyt!”

Esimies kertoo omasta puolestaan tiiminsä työnantajavastaisuudesta, joka oli tutkijan näkökulmasta suorastaan käsinkosketeltavaa palaverissa, jonka

seurasin, mutta jota en saanut nauhoittaa, enkä siis myöskään raportoi tässä tutkimuksessa.

Esimies 2: "Kyllä mä joudun kun mulla on tiimi joka käyttää päätään. Olen sanonut että oppositiota tarvitaan. Vaikka en tykkää siitä että menee liian pitkälle."

Esimies 2: "[Mitä pitäisi saada muuttumaan] Se on aika selvää. Alkovastaisuus pitäisi saada pois. Kun se on yhdellä ja se lietsoo ympärilleen. Kun muutkin rupeaa miettimään jotain salaliittoa. Olen puhunut tästä hänen kanssa. Pelkään että alkaa... Huomaan pientä virettä siihen suuntaan. Pidän varttikeskustelut jokaisen kanssa."

Seuraavissa esimerkeissä tiimin asenne yhtiön tarjoamaa palvelukoulutusta ja muuta koulutusta kohtaan on varsin kriittinen, ja saattaa osaltaan viestiä myös muusta työnantajavastaisuudesta. Esimies yrittää kuitenkin olla rakentava ja nähdä positiivisia seikkoja koulutuksessa.

Esimies 3: "Muistaako jokainen kuka oli [koulutuksessa] parina? Sovittiin miten voitaisiin näitä [palveluteemoja] parannella. Tai minä ainakin kysyn oletteko muistaneet... Voidaanko yleisesti puhua siitä päivästä?"

Myyjä 1: "Olihan se nyt aikamoinen pettymys. Että mennään pääkonttoriin ja tehdään jotain tosi kovaa juttua, leikkiä, turhaa."

Myyjä 2: "Than kun se rouva ei olisi käynyt koskaan Alkon myymälässä. Esittelykierros puolitoista tuntia, ei ollut aito tilanne, jokainen sanoi mitä sattui. Monta tuntia asiakastyypin perkaamista, tässä vaiheessa ihan turhaa. Kolmen vartin verran oli varsinaista asiaa."

Myyjä 3: "Meni ihan ulalle, kun rupesi järjestämään sitä teatteriesitystä. Kukaan ei ymmärtänyt mitä sillä ajettiin takaa."

Esimies: "Mikä oli parasta koulutuksessa?"

Myyjä 2: "Ennakkotehtävän purussa syntyi jonkin verran rakentavaa keskustelua."...

Myyjä 4: "Kouluttaja kiivastui, että meillä oli asennevamma. Ja kun ei ollut sitä positiivista kommenttia...Kouluttaja pisti sanoja suuhun."

Esimies 3: "Muistatteko mitä värejä te olette?"

Myyjä 1: "Lopussa se palautteen antaminen, sille voisi antaa puolitoista tuntia aikaa."

Esimies 3: "XX, sähän sanoit, että koulutus oli paljon parempi kuin mitä odotit."...

Myyjä 2: "Kouluttajan hurskastelu kuinka koulutuksella on saatu asiakaspalvelun taso nousemaan...Perspektiiviä millaista alkossa on olla töissä."

Myyjä 3: "Puolta vuotta aikaisemmin oltiin olut-koulutuksessa. Siitä saatiin jotain, tästä ei saatu mitään."

Myyjä 4: "Kaksikymmentä osallistujaa, aika iso panostus. Olisi nuokin rahat käytetty tuotekoulutukseen."

Myyjä 2: "Parempi olisi ollut jos oltais tultu su:na myymälään ja käyty hyllyjä läpi."

Myyjä 2: "Ihmeellinen päivä, kun siitä ei muista oikein mitään."

Esimies 3: "Etkö muista mitä tapahtui viimeisten 45 min aikana kun sinua kehuttiin?"

Myyjä 1: "Oli kyllä aika staattinen päivä. Tunsin lähinnä sellaista myötähäpeää."

Myyjä 4: "Koulutus on tänä päivänä huonontunut niin paljon. Se alkaa vaikuttamaan ammattitaitoon. Aikaisemmin oli uudelle myyjälle 11 päivää koulutusta. Aikaisemmin kk-koulutuksissa oli mukana arvoviinejä. Avointa kuukausikoulutusta ei pidetä niin informatiivisena. Suurin osa kokee ruuhkaiseksi ja ahdistavaksi ja haluaa lähteä mahdollisimman nopeasti pois." Myymäläpruuveihin pitäisi satsata paljon enemmän. Me ei päästä enää maistelemaan tuotteita, joita asiakkaat täällä ostaa."

Myyjä x: "Asiakas tulee kysymään Bordeaux'n viineistä"...

"Meillä käy aika rikkaita asiakkaita: Minkä näistä amaroneista otan?"

"Joutuu myymään tosi paljon tuotteita sillä, että on viisi vuotta sitten niitä maistanut."

Esimies 3: "Totta siellä tulee yllätyksiä vastaan, joku tuote onkin nykyisin ihan erilainen."

Myyjä 1: "No okei Fleur maistettiin viime kk-koulutuksessa. Jos uskallettais mennä suosittelemaan kalliimpia viinejä, Alkokin tienais enemmän."

Myyjä x: "Mitä me saadaan siitä, että maistetaan 7 euron viinejä."

Myyjä 4: "Näen että alko on ulkoistanut tuotekoulutuksen. Tämä ulkoistaminen tulee kouluttajiltakin tosi usein."

Esimies 3: "Pitäiskö alkaa kimpassa ostamaan viinejä ja maistaa niitä ennen kotiin lähtöä. Saatais maistaa vanhojakin tuotteita."

Edellä kuvatuissa esimerkeissä kuvastuu kenties selkein ero keskitason ja korkean tyytyväisyyden tiimien – ja hieman myös esimiesten - toiminnan

välillä. Keskitason tyytyväisyyden tiimeissä on merkittävästi enemmän erilaista kriittistä asennetta työnantajan toimintaa kohtaan, kuin korkean tyytyväisyyden tiimeissä, mikä on johtamishaaste esimiehelle. Kaikista kriittisin aines jäi raportoimatta, koska yksi myyjistä kielsi yhden myymäläpalaverin nauhoituksen. Alla olevassa esimerkissä esimies kuvaa nauhoittamisen kieltänyttä työntekijää:

Esimies: "Otin ton XX:n vähän niin kuin... Oli pakko sijoittaa edellisestä myymälästä. Olen ennenkin ottanut tällaisia vaikeita tapauksia." "[Mitä pitäisi saada muuttumaan] Esimies: Se on aika selvää. Alkovastaisuus pitäisi saada pois. Kun se on yhdellä ja se lietsoo ympärilleen. Muutkin rupeaa miettimään jotain salaliittoa. Olen puhunut tästä hänen kanssa. Pelkään että se alkaa leviämään... Huomaan jo pientä virettä siihen suuntaan. Pidän varttikeskustelut jokaisen kanssa..."

4.3 Erot transformatiivisessa johtamisessa korkean ja keskitason tyytyväisyyden tiimeissä

Transformatiivinen johtaminen on määrällisesti ja laadullisesti eri tasoista korkean ja keskitasoisen tyytyväisyyden tiimien esimiehillä. Keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiehillä esimerkkejä transformatiivisesta johtamisesta on vähemmän ja transformatiivinen johtaminen ei toteudu samassa laajuudessa väittämittäin tarkastellen kuin korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehillä. Esimerkeissä on myös laadullisia eroja korkean ja keskitasoisten tiimien esimiesten välillä. Kaikki keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiesten johtamista kuvaavat esimerkit eivät olleet yhtä selkeästi sijoitettavissa LPI-mittarin väittämien mukaan (esimerkiksi esimiehen perustehtävän osalta), ja niissä oli enemmän ristiriitaisuutta (esimerkiksi työparityöskentelyä tai henkilökohtaista palvelupalautetta ei toteuteta lainkaan kaikkien osalta). Korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehillä "rima" oman ja muiden toiminnan vaatimusten suhteen näyttäisi olevan korkeammalla kuin keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiehillä: esimiehet esimerkiksi tunnistavat oman kehittymistarpeensa, tavoitteet on asetettu korkealle (esim. sijoittuminen mystery shoppingissa top 5 joukkoon) ja palaverit ja tavoite- ja kehityskeskustelut pidetään useammin kuin mitä on ohjeistettu. Korkean

tyytyväisyyden tiimien esimiehet ovat lisäksi hyvin sitoutuneita ja innostuneita kertomaan johtamisestaan, ja näin ollen heidän haastattelunsa (ja siten tutkimusaineisto) on myös runsaampi.

Määrälliset erot transformatiivisessa johtamisessa

Johtamisen dimensio	Korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet (H)	(O)	Keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiehet (H)	(O)
Tien näyttäminen	22	0	7	0
Yhteiseen visioon innostaminen	4	5	1	0
Prosessien kyseenalaistaminen	16	25	5	6
Toimintamahdollisuuksien luominen	34	17	10	2
Rohkaisu ja innostaminen	15	15	7	3
YHT.	91	62	30	11
	153		41	

Taulukko 6: Transformatiivisen johtamisen havaintojen lukumäärä haastattelu- ja observointiaineistoissa eri kohderyhmissä.

Kokosin yllä olevaan taulukkoon määrämuotoon esimiesten kommentit transformatiivisesta johtamisesta tai transformatiivisiksi luokittelemani johtamisteot myymäläpalavereista. Jokainen transformatiiviseksi arvioimani kommentti tai teko on yksi havainto tai maininta, vaikka ne olisivat laadullisesti eritasoisia. Näin ollen korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehillä on 153 mainintaa transformatiivisesta johtamisesta, kun keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiehillä mainintoja on 41. Jos luvut suhteutetaan esimiesten määrään, korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehillä (4 esimiestä)

on mainintoja keskimäärin 38 per esimies, kun keskitason tyytyväisyyden esimiehillä (3 esimiestä) mainintoja on keskimäärin 14 per esimies. Näin ollen voidaan perustellusti todeta, että transformatiivinen johtaminen on aktiivisempaa korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehillä.

Taulukkoon 6 viitaten, tien näyttäminen perustuu puhtaasti haastatteluaineistosta löytyneisiin esimerkkeihin. Korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehiltä löytyi näyttöä selkeästä johtamisfilosofiasta, omalla esimerkillä johtamisesta, sitoutumuksesta kiinni pitämisestä ja varmistamisesta, että sääntöjä noudatetaan. Myös Kouzes ja Posnerin kuvaama ”pienten voittojen suunnittelu” nousi esiin aineistosta, kun esimies edisti toiminnallaan työntekijän onnistumista miettimällä etukäteen vaihtoehdot c, d ja e.

Ero esimiesryhmien välillä syntyy kenties osittain myös kyvystä kertoa ulkopuoliselle ”oma johtamisfilosofia”. Yksi keskitason tyytyväisyyden tiimin esimies mainitsee haastattelussa useammin kuin kerran, että ”ei osaa ajatella asioita, niin kuin kysytään”. Tämä kertoo mielestäni jonkinasteisesta kyvyttömyydestä reflektoida omaa johtamistoimintaa. Johtajana kehittymisen ja aikuisen oppimisen perusta on kyky reflektoida omia kokemuksia ja ottaa niistä opiksi. Reflektoinnin tueksi esimies tarvitsee puolestaan riittävästi tietoa vaihtoehtoisista tavoista johtaa. Korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet ovat selvästi pohtineet johtamista paljon, jopa niin paljon, että pystyvät eksplikoimaan sen monisanaisesti ulkopuoliselle.

Yhteiseen visioon innostamisesta oli transformatiivisen johtamisen dimensioista vähiten näyttöä molemmissa aineistossa, mitä voinee perustella käytännönläheisellä – eikä kenties erityisen visioivalla - esimiesroolilla. Korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet osoittivat kuitenkin jonkin verran yhteiseen visioon innostamista kokonaiskuvan luomisen ja työn tarkoituksesta keskustelun muodossa haastatteluissa ja myymäläpalaverissa.

Prosessien kyseenalaistaminen korostui erityisesti myymäläpalavereissa, mutta myös haastatteluissa oli näyttöä prosessien kyseenalaistamisesta. Korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet kysyivät mitä voimme oppia, kun asiat eivät sujuneet odotetusti, haastoivat itseään kehittymään esimiehinä, asettivat selkeitä ja mitattavia tavoitteita työlle ja pyrkivät kehittämään työtä myös ulkopuolelta saadun palautteen perusteella.

Toimintamahdollisuuksien luomisesta oli dimensioista eniten näyttöä aineistossa ja se painottui haastatteluaineistoon. Löydöstä on helppo perustella operatiivisella esimiesroolilla. Korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet panostivat merkittävästi tiimin jäsenten osaamisen kehittämiseen, delegoivat tehtäviä ja jakoivat vastuita tiimissä erilaisin oto-tehtävin, osallistivat tiimin jäseniä palaverien suunnitteluun ja pitämiseen, kuuntelivat tiimiläisiä palavereissa ja kehittivät yhteistyötä kollegoiden ja esimiestensä kanssa sekä tiimin kesken.

Rohkaisusta ja innostamisesta oli lähes yhtä paljon esimerkkejä sekä haastattelu- että observointiaineistossa. Korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet osoittivat arvostavansa tiimin jäsenten pyrkimyksiä tavoite- ja kehityskeskusteluihin panostamalla ja henkilökohtaisella palautteenannolla, luottivat tiimiläisten kykyihin delegoimalla tehtäviä onnistuneesti muille sekä jakamalla kiitosta ja julkista kannustusta hyvin tehdystä työstä.

Keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiesten keskuudessa oli hieman enemmän kriittistä asennetta kuin korkean tyytyväisyyden tiimien esimiesten keskuudessa. Vielä selkeämpi ero oli kuitenkin tiimin jäsenten keskuudessa kahdessa eri kohderyhmässä. Bakker ja Leiterin (2010, 3 – 5) mukaan sitoutuminen rakentuu positiivisille tunteille, jotka lisäävät ajattelun joustavuutta, luovuutta, integraatiota ja tehokkuutta. Korkea tyytyväisyys ja sitoutuminen näkyvät myymälätiimeissä juuri edellä kuvatulla tavalla: korkean tyytyväisyyden tiimeissä keskustelun sävy oli positiivisempi kuin keskitason tyytyväisyyden tiimeissä.

Laadulliset erot transformatiivisessa johtamisessa

Laadullisia eroja tarkastellessa keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiehiltä puuttui näyttöjä useammasta LPI-mittarin väittämästä korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehiin verrattaessa. Näin ollen myös laadullisia eroja tarkastellessa, ero transformatiivisessa johtamisessa korkean ja keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiesten välillä on selkeä. Olen esitellyt seuraavassa väittämät, joihin ei löytynyt näyttöä keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiesten aineistosta, mutta korkean tyytyväisyyden tiimien esimiesten aineistosta löytyi. Olen koonnut taulukkomuotoon (Liite 4) korkean ja keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiesten aineistoissa esiintyneet *tai sieltä puuttuvat* LPI-mittarin väittämät. Liite 4 löytyy tutkimuksen lopusta.

Esimerkiksi tien näyttämisen osalta keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiehiltä ei löydy näyttöä "ajan ja voimavarojen käytöstä sen varmistamiseksi, että ihmiset noudattavat yhdessä sovittuja periaatteita ja standardeja", kuten ei myöskään "lupauksista ja sitoutumuksista kiinni pitämisestä", jotka molemmat voisivat viitata esimerkilliseen, selkeärajaiseen ja johdonmukaiseen toimintatapaan, ja joista molemmista löytyi siis näyttöä korkean tyytyväisyyden tiimien esimiesten aineistosta.

Yhteiseen visioon innostamisen osalta keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiehiltä ei löytynyt näyttöä "kokonais kuvan luomisesta mitä pyritään saavuttamaan" eikä "aidon sitoutuneesta keskustelusta työmme korkeasta tarkoituksesta ja merkityksestä", jotka molemmat vaikuttanevat siihen, kuinka merkitykselliseksi työntekijät kokevat työn.

Prosessien kyseenalaistamisen osalta keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiehiltä ei löytynyt näyttöä "innovatiivisten tapojen etsimisestä organisaation muodollisten rajojen ulkopuolelta toiminnan parantamiseksi" tai "kysymisestä mitä voimme oppia, kun asiat eivät suju odotetusti", jotka

molemmat viittaavat nähdäkseni oppimis- ja kehitysmahdollisuuksien hyödyntämiseen, sekä niiden aktiiviseen hakemiseen ja tunnistamiseen.

Toimintamahdollisuuksien luomisen osalta keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiehiltä ei löytynyt näyttöä ”muiden kunnioittavasta ja arvoa antavasta kohtelusta”, ”ihmisten yksin tekemien päätösten tukemisesta”, tai ”valinnanvaran ja päätösvapauden antamisesta ihmisille miten työskennellä”, joita kaikkia yhdistää arvostava ja luottavainen asennoituminen työntekijää kohtaan.

Laadulliset erot korkean ja keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiesten transformatiivisessa johtamisessa ovat sikäli merkittäviä, että edellä mainitut ”esimerkillinen ja johdonmukainen toimintatapa, työn merkitykselliseksi tekeminen, oppimis- ja kehitysmahdollisuuksien hyödyntäminen ja arvostava ja luottava asenne työntekijöitä kohtaan” ovat kaikki hyvän johtamisen kannalta keskeisiä tekijöitä.

4.4 Transformatiivisen johtamisen luokittelu LPI-kyselyllä

LPI-kysely toimi hyvin transformatiivisen johtamisen luokittelussa laadullisessa tutkimuksessa. Aineistosta ei löytynyt näyttöä jokaiseen väittämään ml. palautteen pyytäminen oman käyttäytymisen vaikutuksista, yksimielisyyden edistäminen yhteisistä arvoista, tulevaisuuden visiointi, riskien ottaminen virheiden mahdollisuudesta huolimatta sekä luova ja uudenlainen palkitseminen ja juhlistaminen. Löydös ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että esimiehet eivät näin toimisi käytännössä: he saavat mm. esimiesarviointiin myötä säännöllisesti palautetta johtamisestaan ja keskustelevat siitä tiiminsä kanssa. Yksimielisyyden edistäminen yhteisistä arvoista tuli ainakin välillisesti esiin muissa johtamisdimensioissa kuin tien näyttämässä. Sen sijaan kovin riskialtista kokeilua tai uudenlaista ja luovaa

palkitsemista ketjuohjatussa ja vahvasti kontrolloidussa toimintamallissa voi tuskin esiintyäkään.

LPI-kyselyssä on kenties liian paljon väittämiä yhteiseen visioon innostamisesta operatiivista esimiestyötä silmällä pitäen, mutta saattaa olla perusteltua strategisemmissä johtamisrooleissa.

LPI-mittari ei huomioi johtamisen kontekstia, mikä ei ole mittarin heikkous, mutta se tulee tiedostaa. Aineistosta löytyikin johtamisen kannalta mielenkiintoisia teemoja, jotka eivät suoraan vastanneet LPI-kyselyn dimensioita ja väittämiä. Tällaisia olivat mm. esimiesten lievä epävarmuus ja kriittisyys toimintaa ja muutosta kohtaan, sekä erityisesti tiimin jäsenten kriittisyys työnantajaa ja sen toimintaa (mm. koulutusta) kohtaan.

4.5 Yhteenveto tuloksista

1) Transformatiivinen johtaminen korkean tyytyväisyyden tiimeissä

Korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet toteuttavat aktiivisesti, monipuolisesti ja laadukkaasti LPI-kyselyn mukaista transformatiivista johtamista. Näin ollen ennalta asetettu työhypoteesi *”esimies toteuttaa transformatiivista johtamista korkean tyytyväisyyden tiimeissä”* saa vahvistusta. Transformatiivisen johtamisen dimensioista toiminnan mahdollistamisesta on eniten näyttöä, kun taas yhteiseen visioon innostamisesta vähiten näyttöä. Haastatteluaineisto tarjoaa jonkin verran enemmän näyttöä transformatiivisesta johtamisesta kuin observointiaineisto, mutta observointiaineisto nähdäkseni vahvistaa esimiesten kertomaa johtamisesta. Prosessien kyseenalaistaminen korostuu observointiaineistossa eli myymäläpalavereissa ryhmätilanteessa, kun taas tien näyttäminen haastatteluaineistossa, jossa esimiehellä on mahdollisuus pohtia syvällisemmin työnsä tarkoitusta.

2) Transformatiivinen johtaminen keskitason tyytyväisyyden tiimeissä

Keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiehet toteuttavat myös jonkin verran ja joiltain osin uudistavaa johtamista, mutta ei yhtä aktiivisesti, monipuolisesti ja laadukkaasti kuin korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet.

Johtamistoiminnan profiili johtamisdimensioittain tarkastellen on kuitenkin samankaltainen kahdessa eri kohderyhmässä. Toisin sanoen samat johtamisen osa-alueet painottuvat aineistossa sekä määrällisesti että havainnointi- vs. haastatteluaineistojen näyttöjä verratessa. Löydös viittaa myös siihen, että tulokset eivät ole sattumaa tai riippuvaisia esim. yksittäisen esimiehen verbaalisista kyvyistä.

Tiimin jäsenet ovat huomattavasti kriittisempiä keskitason tyytyväisyyden tiimeissä kuin korkean tyytyväisyyden tiimeissä, mikä saattaa vaikeuttaa transformatiivisen johtamisen toteuttamista keskitason tyytyväisyyden tiimeissä. Myös keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiesten keskuudessa esiintyy jonkin verran kriittisyyttä korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehiin verrattuna.

3) Transformatiivisen johtamisen erot korkean ja keskitason tyytyväisyyden tiimeissä

Korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet toteuttavat aktiivisemmin, monipuolisemmin ja laadukkaammin transformatiivista johtamista kuin keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiehet. Myös havaintojen lukumääriä tarkastellen voi perustella eroa aktiivisuudessa tutkituissa kohderyhmissä.

Johtamistoiminnan profiili johtamisdimensioittain tarkastellen on samankaltainen molemmissa kohderyhmissä: toiminnan mahdollistamisesta on eniten näyttöä ja yhteiseen visioon innostamisesta vähiten näyttöä aineistossa. Myös näytöt observointi- vs. haastatteluaineistoihin jakautuvat samalla tavalla

kohderyhmissä: prosessien kyseenalaistaminen korostuu observointiaineistossa eli myymäläpalavereissa ryhmätilanteissa, kun taas tien näyttäminen haastatteluaineistossa, jossa esimiehellä on mahdollisuus pohtia syvällisemmin työnsä tarkoitusta.

Esimerkeissä on myös laadullisia eroja korkean ja keskitasoisten tiimien esimiesten välillä. Tämä näkyi korkean tyytyväisyyden tiimien esimiesten eduksi mm. helppoutena luokitella aineistoesimerkit väittämittäin, korkeana toiminnan tavoitetasona ja runsaana aineistona viitaten myös esimiesten reflektointikykyyn.

Laadulliset erot korkean ja keskitason tiimien esimiesten transformatiivisessa johtamisessa ovat varsin selkeät ja sikäli merkittävät, että esimerkiksi korkean tyytyväisyyden tiimien esimiesten aineistosta löytyvät, mutta keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiesten aineistosta puuttuvat ”esimerkillinen ja johdonmukainen toimintatapa, työn merkitykselliseksi tekeminen, oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien hyödyntäminen ja arvostava ja luottava asenne työntekijöitä kohtaan” ovat kaikki hyvän johtamisen keskeisiä tekijöitä.

4) LPI-kyselyn toimivuus transformatiivisen johtamisen mittarina

LPI-kysely toimii hyvin laadullisessa operatiivisen myymälätyön johtamisen luokittelussa. Johtamisdimensiot jäsensivät johtamista, väittämät kattoivat monipuolisesti esimiesten johtamistoiminnan ja suomennetut väittämät kuvasivat varsin osuvasti johtamistoimintaa. Edellä kuvatut johdonmukaiset tulokset (näyttöjen suhteellinen määrä ja niiden lähde) kahdessa eri kohderyhmässä vahvistavat käsitystä LPI-mittarin luotettavuudesta ja toimivuudesta transformatiivisen johtamisen luokittelun apuvälineenä. Yhteiseen visioon innostaminen korostuu mittarissa kenties liikaa operatiivisen esimiestyön kontekstissa, mutta se lienee perusteltua strategisemmissä johtamiskonteksteissa. LPI-mittari ei huomioi johtamisen kontekstia, mikä ei ole sinänsä mittarin heikkous, mutta hyvä tiedostaa.

5. Johtopäätökset ja pohdinta

Toiminta myymälätiimeissä näyttäisi olevan jatkuvaa ongelmanratkaisua ja parempien toimintatapojen hakemista. Mm. työtehtävien delegointi, tiimin keskinäinen osaamisen kehittäminen, toiminnan suunnittelu ja kehittäminen sekä monipuolinen yhteistyö, joista kaikista oli runsaasti näyttöä aineistossa, ovat nähdäkseni esimerkkejä ”jaetusta transformatiivisesta johtamisesta”, jolla on kenties onnistuttu luomaan oppimiskulttuuria tiimeihin (vrt. Brown & Posner 2001; MacKenzie, Podsakoff & Rich 2001). Kiitoksen metsästäminen ja negatiivisen palautteen välttelyn sijasta oppimisorientoituneet työntekijät pyrkivät esimies mallinaan lisäämään ymmärrystään tai osaamistaan toiminnallaan. (Spreitzer, Lam & Fritz 2010, 139 – 140.) Myös esimiesten jaksamisen näkökulmasta hajautettu johtaminen on toivottavaa. Oppimiskulttuurissa myyjät oppivat kenties transformatiivisesti johtamaan sekä toisia että itseään. (vrt. Schwepker & Good 2010).

Työntekijöiden kehittäminen parantanee työntekijän motivaatiota työntekijän kompetenssitarpeisiin vastaamalla tavoitteena haastavan aktiivinen ja energisoiva työ. Työtehtävien delegoiminen sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen vastannevat puolestaan työntekijän autonomiatarpeisiin tarjoamalla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja sen tekotapaan. (Spreitzer, Lam & Fritz 2010, 140.) Liittymisen tarve ja työntekijän tarve tulla hyväksytyksi työyhteisössä välittyvät mm. keskinäisen kunnioituksen ja arvostuksen kautta. Hyväksytyksi tulemisen kokemus syntyy uskoakseni myös virheitä sallivan ja onnistumisia huomioivan oppimiskulttuurin myötä, sekä henkilökohtaisen johtamisen ja ”me-kulttuuriin” kannustamisen kautta. Myös Kuuselan (2010, 5 - 6) vallankäytön vuorovaikutusta tutkinut väitöskirja vahvistaa kannustamisen ja oivalluttamisen tärkeyttä esimiestyössä: niillä luotiin menestys- ja oppimistarinoita.

Tutkitut esimiehet erityisesti korkean tyytyväisyyden tiimeissä vaikuttavat itse hyvin sitoutuneilta, mikä näkyy ”sinnikkäänä, proaktiivisena, omaa roolia laajempaan ja muutokseen sopeutuvana toimintana sekä kiireellisyyden, keskittyneisyyden, korkean intensiteetin ja innokkuuden tunteina” (Macey, Schneider, Barbera & Young 2009, 20 – 35). Demerouti ja Cropanzanon mukaan sitoutuminen saattaa olla myös tiimitason ilmiö, jossa sitoutuneet levittävät optimismia, positiivisuutta ja proaktiivista käytöstä ympärilleen parantaen myös tiimin suoriutumista. Mielialat tutkitusti siirtyvät ihmisten välillä (emotional contagion). (Demerouti & Cropanzano 2010, 157 – 158.) Voisi olettaa, että vastaavasti negatiivinen asenne ja sitoutumattomuus tarttuvat työyhteisössä.

Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio

Laadullinen lähestymistapa transformatiivisen johtamisen tutkimukseen oli perusteltu, sillä transformatiivisen johtamisen laadullinen ilmeneminen tutkitussa kontekstissa eri kohderyhmissä olisi tuskin paljastunut kvantitatiivisella tutkimusotteella. Eli esimerkiksi se, että toimintamahdollisuuksien luominen tarkoittaa korkean tyytyväisyyden tiimien esimiesten keskuudessa osallistavia palaverikäytänteitä, myyjien jaksamisen ja tunteiden huomiointia, myyjien kasvun varmistamista (delegoimalla tehtäviä, jakamalla oto-tehtäviä ja kehittämällä aktiivisesti osaamista) sekä monipuolista yhteistyöpyrkimystä eri tahojen kanssa. Keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiehillä toimintamahdollisuuksien luominen tarkoittaa puolestaan jonkin verran kuuntelua ja osallistamista, hieman vähemmän taktista ja aktiivista osaamisen kehittämistä sekä yhteistyöpyrkimyksiä.

Kvantitatiivisella tutkimusotteella olisi kenties löytynyt eroja transformatiivisessa johtamisessa johtamisen osa-alueittain ja väittämittäin tarkastellen, mutta se olisi todennäköisesti myös herättänyt useita miksi-kysymyksiä. Näkemystä olisi kenties pitänyt syventää laadullisella otteella.

Myöskään praktisia, mutta tutkimustuloksiin perustuvia ja tutkimuskontekstiin liittyviä johtamisen kehittämisehdotuksia (Liite 3) olisi tuskin määrällisellä tutkimuksella voitu tuottaa.

Valittu tutkimusasetelma ja -menetelmät (laadullinen menetelmätriangulaatio, kahden kohderyhmän vertailu ja deduktiivis-abduktiivinen analyysi) tuottivat mielenkiintoista tietoa transformatiivisen johtamisen määrän, laadun ja ilmenemisen ohella myös johtamisen kontekstista: esimiehet olivat hieman kriittisempiä ja epävarmempia keskitason tyytyväisyyden tiimeissä, mutta erityisen selvä ero oli tiimien välillä. Yhdellä menetelmällä tai yhteen kohderyhmään kohdistuneella tutkimuksella näkemys tutkittavasta ilmiöstä olisi jäänyt todennäköisesti rajalliseksi. Puhtaasti deduktiivisella otteella transformatiivista johtamista analysoiden, johtamisen kontekstiin liittyvä aines olisi puolestaan jäänyt raportoimatta.

Kouzes ja Posnerin mukaan LPI-kyselyn viisi dimensiota ovat toisistaan erilliset, eli väittämät korreloivat dimensioittain selkeästi keskenään. Vaikka laadullisessa analyysissä ei voi tuottaa faktorianalyysyä, viisi dimensiota jäsensivät nähdäkseni mielekkäästi aineiston luokittelua, ja jokaiseen dimensioon löytyi runsaasti näyttöä aineistosta (vrt. Vuorisen kolmifaktorimalli, Bass & Riggion ja Bennis & Nanusin neljän faktorin mallit).¹⁴

Vuorisen tuottama suomennos LPI-kyselystä toimi hyvin tutkimuksen apuvälineenä kattaen nähdäkseni esimiesten johtamistoiminnan suomennettujen väittämien kuvatessa varsin osuvasti johtamistoimintaa. LPI-mittari on kuitenkin kontekstista riippumaton johtamisen mittari, ja se on kehitetty alun perin johtamisen kehittämisen tarpeisiin. Tässä tutkimuskontekstissa se tuotti hyvin monipuolista näyttöä esim. toiminnan mahdollistamisesta, mutta suppeampaa näyttöä yhteiseen visioon innostamisesta, jota olen perustellut esimiesten operatiivisella roolilla.

¹⁴ Bass ja Riggion sekä Bennis ja Nanusin malleissa Kouzes ja Posnerin toimintamahdollisuuksien luominen sekä rohkaisu ja innostaminen faktorit yhdistyvät "yksilöllisen huomioinnin" tai "luottamuksen luominen kannanmäärittämisellä" faktoreiksi.

Yhteiseen visioon innostamisesta saattaisi löytyä esimerkkejä strategisemmissä rooleissa ja esim. korkean asiantuntijuuden ympäristöissä. Kouzes ja Posnerin LPI-mittarin luotettavuusanalyysissä on todettu, että esimiehet antavat johtamistoiminnassaan eniten näyttöä toiminnan mahdollistamisesta, kun taas vähiten rohkaisemisesta ja yhteiseen visioon innostamisesta. Hautalan (2005) väitöskirjassa, jossa aineisto oli kerätty suomalaisessa tuotannon keskijohdossa, esiintyi yhtäläillä eniten näyttöä toiminnan mahdollistamista (tien näyttämisen ohella).

Tuloksista voisi päätellä, että Alkossa esimiehet saavat tyytyväisyyttä ja palvelun laatua aikaan nimenomaan toimintaa mahdollistamalla, prosesseja kyseenalaistamalla, tietä näyttämällä sekä työntekijöitä innostamalla ja rohkaisemalla. Sen sijaan yhteiseen visioon innostamisen vaikuttavuudesta tyytyväisyyteen ja työn tuloksiin ei ole yhtä selvää näyttöä. Aikaisemmat tutkimustulokset viittaavat siihen, että pääsääntöisesti kaikilla johtamisen dimensioilla olisi positiivisia vaikutuksia (joskin älyllisen stimulaation tai kyseenalaistamisen vaikutusmekanismi saattaa ainakin ajallisesti olla muista poikkeava, vrt. Gillespie & Mann 2004; MacKenzie ym. 2001). Voi siis olla, että yhteiseen visioon innostamiseen panostamalla tulokset paranisivat entisestään, tai sitten yhteiseen visioon innostaminen ei ole yhtä merkityksellinen tässä kontekstissa kuten edellä arvelin.

Mielenkiintoista olisi tutkia millaista näyttöä LPI-mittarilla luokitellen transformatiivinen johtaminen tuottaisi esim. yksityisen omistamassa, ei-ketjuohjatussa michelin-tähden gourmetravintolassa tai vaikka loma-osakemyynnissä? Toimisivatko esimiehet yhtäläillä esimerkkeinä ja suunnan näyttäjinä ja olisiko toiminta yhtä pitkäjänteistä toiminnan mahdollistamisen ja älyllisen haastamisen osalta? Todennäköisesti varsin samansuuntaista näyttöä Alkoon verrattuna tuottaisi esim. ketjuohjattujen matkapuhelinliikkeiden ja ruokakauppojen esimiestyö. Vielä vahvemmin säädellyistä ja lisäksi ketjuohjatuista asiakaspalveluun panostavista ympäristöistä kuten esim. apteekeista tai pankeista kerätty aineisto saattaisi tuottaa hyvin

samankaltaista aineistoa. Tutkimuksen tuloksia voisi näin ollen yleistää ainakin samankaltaisiin palvelualan yrityksiin.

Riskien ottamisesta virheiden mahdollisuudesta huolimatta tai luovasta ja uudeltaisesta palkitsemisesta ja juhlistamisesta ei aineistossa ollut näyttöä, mutta näyttöä väittämiin saattaisi löytyä juuri gourmetravintolasta tai lomaosakemyynistä. Tutkimusaineistossa korostunut esimiehen joustavuus korostunee yhtäläillä muissa kiireisissä suuren asiakasvirran ympäristöissä.

Miten sitten asiakaskunnan rakenne vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja asiakaspalvelun laatuun? Miten asiakkaat vaikuttavat työntekijöihin ja sitä kautta palveluun esim. Helsingin ”huonomaineisemman” kaupunginosan myymälässä verrattuna Helsingin Kampin Lippulaivamyymälään, josta haetaan usein myyjien erityisosaamista ja erityisiä tuotteita. Asiakasrakenne tutkituissa myymälöissä oli jotakuinkin samanlainen: kaikki olivat vilkkaita myymälöitä monipuolisella asiakasrakenteella. Erilaiset myymälät tutkimuskohteena olisivat saattaneet tuottaa erilaista tietoa myös johtamisesta.

Vaikka Dvir ja Shamirin (2003) tutkimus ei löytänyt korrelaatiota suorien alaisten motivaation, moraalien ja voimaistamisen ja transformatiivisen johtamisen väliltä, saattaa olla, että tiimin kriittinen asennoituminen vaikuttaa esimiehen johtamistyyliin siten, että esimies joutuu toteuttamaan transaktionaalista tai muuta johtamistyyliä tavoitteena korkeintaan odotuksia vastaava suoritus odotukset ylittävän suorituksen sijasta. Tiimiä koskevat löydökset saattavat osaltaan selittää eroja transformatiivisen johtamisen määrässä ja laadussa kahdessa eri kohderyhmässä. Kyse saattaa olla pystyydentunteen välittämästä palautekytkennästä johdettavan ja johtajan välillä (vrt. Dvir & Shamir 2003; Nielsen & Munir 2009). Työntekijöiden tyytyväisyys ruokkii kenties pystyvyyden tunteen välityksellä transformatiivista johtamista, joka puolestaan ruokkii tyytyväisyyttä. Tyytymättömien työntekijöiden ja transformatiivisen johtajan välillä palautekytkentää ei siten pääsisi muodostumaan.

Edellä mainittuun myymälän asiakasrakenteeseen viitaten, palautekytkentä saattaa muodostua yhtäläillä asiakkaiden ja myyjien välille: tyytyväinen asiakas ruokkii myyjän pystyvyydentunnetta, mikä puolestaan parantaa asiakaspalvelua ja päinvastoin.

Erot transformatiivisessa johtamisessa kahdessa eri kohderyhmässä eivät kenties siis selity esim. johtamiskyvykkyydellä, sillä tiimin jäsenten kriittisyys tai tyytyväisyyden taso (tai muut erot johdettavissa tiimeissä tai tiimeihin kuuluvissa yksilöissä) saattavat vaikuttaa osaltaan siihen, millaisella tyyllillä tiimiä voi johtaa. Keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiehet ovat kuitenkin esimiesarvioinnissa saaneet alaisiltaan varsin positiiviset arviot esimiestoiminnastaan.

Hieman epäselväksi kuitenkin jää mikä työntekijän osuus ja rooli tarkkaan ottaen on transformatiivisessa johtamisessa. Mitkä työntekijän ominaisuudet tai käyttäytyminen edistävät tai vastavuoroisesti vaikeuttavat tai jopa estävät transformatiivisen johtamisen toteuttamista? Miten mekanismi toimii? Jokainen esimies tietää käytännön kokemuksesta, että toisten alaisten johtaminen on helpompaa kuin toisten. Dvir ja Shamir (2003, 328 - 332) toteavat, että työntekijöiden ominaisuuksien vaikutusta transformatiiviseen johtamiseen on tutkittu vähän. Enemmän on tutkittu transformatiivisen johtamisen vaikutusta työntekijöihin, sekä jonkin verran esim. johtajan ja johdettavan vaihtosuhdetta (leader-member exchange-tutkimus), tilannejohtamisen näkökulmasta työntekijöiden ominaisuuksia moderaattoreina sekä johtajan ja johdettavan yhteensopivuutta (compatibility, value congruence). Vaikka Dvir ja Shamirin tutkimuksessa löydettiin yhteys epäsuorien alaisten motivaation, moraalien ja voimaistamisen ja transformatiivisen johtamisen väliltä, aihe vaatisi lisää tutkimusta.

Tutkimuksen praktinen kontribuutio

Tutkimustani voi hyödyntää Alkon esimiestyön ja johtamisjärjestelmän kehittämisessä. Tietoa siitä, miten transformatiivinen johtaminen ilmenee tässä tutkimuskontekstissa, voisi hyödyntää johtamisen kehittämisessä. Esimerkiksi keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiesten kehittämisen kohteeksi voisi asettaa ”esimerkillisen ja johdonmukaisen toimintatavan, työn merkitykselliseksi tekemisen, oppimis- ja kehitysmahdollisuuksien hyödyntämisen sekä arvostavan ja luottavan asenteen työntekijöitä kohtaan”. Konkreettisia sisältöesimerkkejä eli tekemisiä väittämiin saisi korkean tyytyväisyyden esimiesten aineistosta. Korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehiä voisi kenties vielä kannustaa ”palautteen pyytämiseen siitä, miten oma käyttäytyminen vaikuttaa muiden suorituksiin” tai ”yksimielisyyden edistämiseen yhteisistä arvoista organisaation toiminnan vuoksi”, yhteiseen visioon innostamiseen, rohkeampaan kokeiluun ja riskien ottamiseen sekä entistä luovempaan ja uudenlaiseen tapaan palkita ja juhlistaa onnistumisia. Esimiehet voisivat esimerkiksi itse ideoida mitä konkreettisia sisältöjä väittämät voisivat saada.

Edellä kuvattujen transformatiivisen johtamisen kehityskohteiden lisäksi, olen koonnut liitteeseen kolme tutkimuksesta esiinnousseita Alkon esimiestyön ja johtamisjärjestelmän kehittämisehdotuksia (Liite 3). Tutkimus voi tuoda virikkeitä yhtäläillä muiden samankaltaisten palvelualalla toimivien yritysten tyytyväisyyden, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen. Kaikille esimiesroolissa toimiville tutkimus tarjoaa tiivistetyn ja tulososion myötä myös vahvasti käytäntöön nivovan katsauksen transformatiiviseen johtamiseen, jossa jokaisella lienee opittavaa.

Motivaatioon perustuvaa sitoutumista pystyy Bakker ja Leiterin (2010, 1 – 3) mukaan parantamaan työn resursseja lisäämällä.¹⁵ sekä työlle asetettujen liian kovien vaatimusten vähentämällä (Hakanen, 2004, 273). Sitoutumisen

¹⁵ Resurssit voivat olla esim. organisatorisia (palkka, urakehitys, pysyvä työ), sosiaalisiin suhteisiin liittyviä (esimiehen ja kollegoiden tuki), työn organisointiin liittyviä (roolin selkeys, päätöksentekoon osallistuminen) tai tehtävään liittyviä (palaute suoriutumisesta, taitojen monipuolisuus, itsenäisyys) (Hakanen & Roodt 2010, 86). Transformatiivinen johtaminen valjastanee resursseja työntekijöiden käyttöön. Eriyisen sitouttavaa resurssien lisääminen näyttäisi olevan työn vaatimusten kasvaessa (Hakanen & Roodt 2010, 89).

edistämiseksi esimiehen tulisi tunnistaa työntekijälle merkittävät resurssit ja pyrkiä lisäämään niitä mahdollisuuksien mukaan. (Hakanen & Roodt 2010, 98.) Vaikka matalan tyytyväisyyden tiimit eivät olleet tutkimuksen kohteena, matalan ja keskitasoisen tyytyväisyyden tiimeissä tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta voisi kenties parantaa interventioilla, joissa työn resurssit kartoitettaisiin henkilö- tai tiimitasolla, ja puuttuvia pyrittäisiin lisäämään. Pienen tutkimusaineiston perusteella voisi päätellä, että tilanteet tiimeissä ovat kuitenkin keskenään varsin erilaisia, joten samanlaisella interventiomallilla tyytyväisyyden, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin parantaminen lienee mahdotonta.

Kriittisessä tiimissä esimiehen tulisi jämäkkyyden ohella keskittyä odotuksista vastaavasta suorituksesta palkitsemiseen "rankaisemisen" tai huomiotta jättämisen sijasta, sillä palkitsemisella (transaktionaalisella johtamisella) on tutkitusti transformatiivisen johtamisen tavoin positiivisia vaikutuksia (vrt. Bass, Avolio, Jung & Berson 2003; Gillespie & Mann 2004). Palkitseminen on positiivisen psykologian mukaista vahvuuksien kehittämistä. Losada ja Heaphy (2004) ovat tiimipalavereja observoidessaan todenneet positiivisen puheen määrän korreloivan korkean suoriutumisen kanssa ja johtavan todennäköisemmin aktiiviseen toimintaan. Suhdeluku 5:1 eli viisi positiivista kommenttia yhtä kriittistä kohden näyttäisi toimivan vahvuuksien kehittämisessä. (Page & Vella-Brodrick, 2008, 454 - 455.)

Korkea tyytyväisyys, sitoutuminen ja työhyvinvointi edellyttävät hyvän johtamisen ohella konkreettisia tekoja yhtäläillä jokaiselta työntekijältä, mutta myös johtamisjärjestelmältä ja organisaatiokulttuurilta.

Tutkimuksen ansiot ja heikkoudet

Yksikään nykyisistä johtamisteorioista ei pysty kuvaamaan johtamisilmiötä kaikessa laajuudessaan, mutta transformatiivinen johtaminen on nähdäkseni yksi monipuolisimmista näkemyksistä, jota tutkitaan aktiivisesti edelleen.

Transformatiivista johtamista on tutkittu kuitenkin niin paljon, että se toi osaltaan haasteita kirjallisuuskatsauksen laatimiseen: rajaa tarkasteltavalle kirjallisuudelle ja aikaisemmille tutkimuksille on haastava vetää ja toisaalta ymmärrys transformatiivisesta johtamisesta jää lopulta epätäydelliseksi ja rajalliseksi.

Alasuutarin mukaan ”laadullisesta tutkimuksesta opitaan uusia asioita, saadaan ennalta tuntematonta tietoa tutkittavasta asiasta, niin että vasta sen pohjalta nostetaan esille erilaisia ihmetyksen aiheita.”. (Alasuutari 1999, 230.)

Tutkimuksen vahvuus on nähdäkseni laadullinen trianguloiva lähestymistapa transformatiivisen johtamisen tutkimukseen. Aikaisempi tutkimus painottuu määrälliseen tai määrällis-laadulliseen tutkimukseen, jonka aineistona toimivat tyypillisesti kyselyt, haastattelut ja mahdolliset taustadatat.

Tutkimusasetelmavalinta on myös toimiva: menetelmätriangulaatio, kahden eri kohderyhmän vertailu ja aineiston deduktiivis-abduktiivinen analyysi tuottavat monipuolista ja toisiaan täydentävää tietoa tutkittavasta kohteesta ja tutkimuskonteksista.

Vaikka tulokset lähinnä vahvistavat aikaisempaa käsitystä transformatiivisen johtamisen positiivisista vaikutuksista, esimiesten kertoma ja kurkistaminen myymäläpalavereihin tuottavat myös mielenkiintoista uutta tietoa: yllättävää on transformatiivisen johtamisen eron selkeys korkean ja keskitason tyytyväisyyden tiimeissä, se millaista transformatiivinen johtaminen LPI-mittarilla tarkastellen on tutkituissa kohderyhmissä ja tässä tutkimuskontekstissa, sekä johtamiskontekstiin liittyvät tekijät ml. keskitason tyytyväisyyden tiimien kriittisyys. Praktisia kehittämissuhteita sekä tutkimuskontekstiin liittyviä löydöksiä ei olisi kenties määrällisellä tutkimusotteella pystytty löytämään tai ainakaan tällä tarkkuudella kuvaamaan. Löydökset edellyttäisivät kuitenkin jatkotutkimusta.

Aineisto johtamistoiminnasta on yhtä aikaa leveä ja kapea: parhaimman kuvan johtamistoiminnasta saisi, jos pystyisi seuraamaan useamman esimiehen

toimintaa vaikka kokonaisen viikon ajan. Samoin työntekijöiden näkemys johtamisesta (vaikka LPI-mittarilla arvioiden), tai aineiston kerääminen toisesta kontekstista rikastuttaisi näkemystä johtamisesta. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää aineiston pieni koko, joskin kahden eri menetelmän tuottama ja toisiaan täydentävä aineisto oli laadullisesti hyvätasoinen. Aineistosta löytyi näyttöä kaikkiin johtamisen osa-alueisiin. Jatkossa haastattelut kannattaisi kuitenkin tehdä tutkimusongelmia peilaten.

Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti voi viitata mittarin tai menetelmän mittaussyvyyden sijasta esim. rehellisyyteen, syvyyteen, rikkauteen, datan kattavuuteen, lähestymistapaan tutkittavia kohtaan, triangulaation laajuuteen tai tutkijan objektiivisuuteen. Tässä tutkimuksessa LPI-mittarin pätevyys on tutkimuksen validiteetin kannalta olennainen seikka, jota on pohdittu laajemmin teoriaosuudessa.

Maxwellin (1992) mukaan validin tutkimuksen tulisi vastata totuutta eli kuvata sitä mitä todella tapahtui (descriptive validity). Sisäinen validiteetti (internal validity) viittaa puolestaan tarkkuuteen, jolla selitykset datasta on laadittu. Tulkintavaliditeetin (interpretive validity) mukaan tutkitulle ilmiölle pitäisi löytää merkitys. Totuudenmukaisuutta on tässä tutkimuksessa parantanut aineiston keruun nauhoittaminen ja sen kohtuullisen tarkka litterointi. Olen esitellyt aineiston kattavasti tulososiossa, jotta lukija voi itse arvioida ovatko tehdyt johtopäätökset perusteltuja ja näin ollen sisäisesti valideja.

Laadullisessa tutkimuksessa lukijalle pitäisi tuottaa ikään kuin kartta, jonka avulla lukija voi tarkistaa miten tutkija on tuloksiin päätenyt. Näin ollen olen pyrkinyt kuvaamaan aineiston käsittelyn vaiheet, jotta ulkopuolinen voisi tutustua tutkimusprosessin kulkuun ja tarkastella samalla tutkimuksen tulkintavaliditeettia. Teoreettinen validiteetti (theoretical validity) kuvastaa sitä voidaanko teoriolla selittää tutkittua ilmiötä (vrt. construct validity). Tutkimus ei myöskään saisi jäädä kuvauksen tasolle, jolloin kaikkia yksityiskohtia

saatetaan käsitellä virheellisesti samanarvoisina. Nähdäkseni teoriaan perustuvan LPI-mittarin käyttö analyysin apuna parantaa teoreettista ja rakennevaliditeettia, ja auttaa erottelamaan merkittävät yksityiskohdat ei-merkittävistä viitaten myös tulkintavaliditeettiin.

Yleistettävyydellä (generalizability) tarkoitetaan luodun teorian selityskykyä suhteessa muihin samankaltaisiin tilanteisiin, ja ulkoisella validiteetilla (external validity) puolestaan tulosten yleistämistä tutkimuskontekstin ulkopuolelle. Ulkoista validiteettia voi parantaa arvioimalla tilanteen tyypillisyyttä ja avaamalla lukijalle tutkimusolosuhteet, jotta lukija voi itse arvioida yleistämisen mahdollisuutta. Olen kuvannut tutkimusolosuhteita aineiston keruun kuvauksen yhteydessä, ja yleistettävyyttä olen pohtinut edellä tutkimuksen tieteellisen kontribuution yhteydessä. Arviointivaliditeetti (evaluative validity) edellyttää tutkijan omaa kriittistä arviota tutkimuksen toteuttamisesta pelkän kuvailemisen lisäksi, ja sitä pyrin harjoittamaan tässä pohdinta-kappaleessa. (Cohen, Manion & Morrison 2007, 133 – 141.)

Triangulaatio on kenties konkreettisin keino parantaa tutkimuksen validiteettia, sillä yhdellä menetelmällä harvoin tavoitetaan monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä. Triangulaatiolla voidaan myös esim. yhdistää määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. Triangulaatio voi olla aikaan liittyvää, yksilö, ryhmä tai organisaatiotason tutkimusta yhdistävää tai eri kulttuureja tai sijainteja, eri teorioita, eri tutkijoita tai eri metodeja yhdistävää tutkimusta. (Cohen, Manion & Morrison 2007, 141 - 144.)

Sekä menetelmien että kohderyhmien triangulaatio oli tässä tutkimuksessa suorastaan välttämätön lähestymistapa. Myymäläpalaverissa eli käytännön johtamistoiminnassa korostuivat eri johtamisen osa-alueet kuin esimiesten kertomuksissa, mikä on ymmärrettävää, koska myymäläpalaverit ovat näyte ryhmätilanteen johtamisesta, kun taas haastatteluissa pohditaan johtamista etäältä ja syvällisemmin. Vaikka tarkastelen haastattelu- ja havainnointiaineistoja samanarvoisina, havainnointiaineistoa voi kenties pitää

objektiivisempänä. Objektiivisuutta olennaisempaa on kuitenkin se, että eri menetelmillä ja eri kohderyhmistä kerätyt aineistot *täydensivät* tässä tutkimuksessa toisiaan. Aineistot korkean ja keskitason tyytyväisyyden tiimeistä ja heidän esimiehistä eli kahdesta eri kohderyhmästä tuottivat johdonmukaista tietoa, mikä kertoo osaltaan myös LPI-mittarin pätevyydestä. LPI-kyselyllä laaditun deduktiivisen analyysin yli menevän aineiston abduktiivinen analyysi tuotti myös mielenkiintoista tietoa johtamiskontekstista erityisesti johdettavien tyytymättömyyden (esim. suhteessa koulutukseen), mutta myös esimiesten oman lievän tyytymättömyyden osalta (esim. suhteessa ajankäyttöön).

Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa voisi tarkoittaa mittaustulosten toistettavuuden sijasta esim. sitä vastaako tutkijoiden tallentama data sitä todellisuutta mitä on tutkittu. Lincoln ja Cuba (1985) korvaisivat reliabiliteetti termin laadullisessa tutkimuksessa termeillä uskottavuus, neutraalius, vahvistettavuus, pysyvyys, johdonmukaisuus, sovellettavuus, oikeellisuus ja siirrettävyys. Toistettavuutta (replication) voi laadullisessa tutkimuksessa parantaa mm. kuvaamalla tutkijan statuksen, tutkittavien valintaperusteet, tutkittavan tilanteen olosuhteet, analysoimalla tutkimuksessa käytetyt käsitteet, tiedon keruun ja tutkimusmenetelmät. Pohdin jo edellä mm. teorian ja tutkimusmenetelmien merkitystä tutkimuksen luotettavuudelle. Laadullisen tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteettitarkastelut eivät ole näin ollen selkeästi erotettavissa toisistaan. Tutkijan statukseen, tiedon keruuseen ja tutkimustilanteeseen viitaten, oma roolini tutkijana mietityttää: Innostinko jollain tavalla korkean tyytyväisyyden esimiehiä puhumaan enemmän? Vaikuttiko läsnäoloni jotenkin myymäläpalaveriini? Värittävätkö omat henkilöstön kehittäjän ennakkokäsitykseni analyysiä? Näinkö naisena aineistossa enemmän tien näyttämistä ja rohkaisemista, kuin mitä mies olisi samassa roolissa nähnyt (Posner & Kouzes 1993; Kouzes & Posner 2002). Toteutin kaikki haastattelut samalla tavalla ja samalla puolistukturoidulla kysymyspatteristolla, observeitavat ryhmätilanteet olivat vertailukelpoisia keskenään, ja nähdäkseni strukturoitu analyysiväline vähentää hieman

'subjektiivisesti väritettyjen linssien' vaikutusta tutkimustuloksiin. Voi kuitenkin olla, että toinen tutkija luokittelisi aineiston toisella tavalla, ja löytäisi siten myös erilaisia tuloksia. Tutkittavien valintaperusteet olen kuvannut tutkimusraportin menetelmäosuudessa. Positiivisesti maailmaa tarkastelevien transformatiivisten esimiesten olettaisi puhuvan myös johtamisestaan positiiviseen sävyyn. Esimiesten haastattelut ja havainnoinnit tuottivat kuitenkin LPI-mittarin avulla luokitellen varsin johdonmukaista tietoa, mikä viestinee haastateltavien realistisesta tavasta kertoa omasta johtamistoiminnastaan.

Denzin ja Lincolnin (1994) mukaan toistettavuutta voi parantaa kiinnittämällä huomiota observoinnin pysyvyyteen eli siihen tuottaisiko uusintahavainnointi saman tutkimustuloksen, tuottaisiko eri seikkoihin huomion kiinnittäminen saman tuloksen (parallel forms) tai tuottaisivatko eri tutkijat saman tuloksen (inter-rater reliability). (Cohen, Manion & Morrison 2007, 148 - 149.) Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty kerralla yhden tutkijan toimesta, joten ajalliseen tai tutkijoiden väliseen reliabiliuden tarkasteluun voi tässä tutkimuksessa suhtautua kriittisesti. Tutkittavien määrä vaikuttanee kuitenkin pysyvyyteen, sillä jokainen tutkittava esimies tiimeineen tuo reliabiliuden näkökulmasta tarkastellen toistoa tutkimukseen parantaen näin ollen toistettavuutta.

Esimiehen transformatiivisen johtamistoiminnan todellinen vaikuttavuus tiimin tyytyväisyyteen ja muihin tuloksiin jää pitkälti teoreettisen perustelun varaan. Teoreettisesti tarkastellen esimiehet voivat parantaa tiimiensä tyytyväisyyttä (mm. Cummings ym. 2010), sitoutumista (mm. Avolio ym. 2004), työhyvinvointia (Gilbreath & Benson 2004; Kanste 2005), eettistä myyntitoimintaa (Schwepker & Good 2010) sekä myynnin ja asiakaspalvelun tuloksellisuutta toteuttamalla transformatiivista johtamista (MacKenzie, Podsakoff & Rich 2001; Schaubroeck, Scha & Lam 2007; Liaw, Chi & Chuang 2009; Liao & Chuang 2007). Myös tutkimuksen tulokset antavat viitteitä transformatiivisen johtamisen yhteydestä tyytyväisyyteen ja asiakastuloksiin,

sillä korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet ovat saaneet aikaan huipputuloksia työssään niin asiakaspalvelun laadun kuin työntekijöiden tyytyväisyyden osalta. Hakanen ja Roodt (2010, 95) toteavatkin, että vaikka johtamistyylin yhteyttä sitoutumiseen on tutkittu varsin vähän, voidaan olettaa, että transformatiivinen johtaminen todennäköisesti "energisoi" työntekijöiden sitoutumista. Johtamiskäytännöt selittävät Kouzes ja Posner'n (1993; 2002) mukaan jopa 55 % toiminnan tehokkuudesta.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita voisi olla esim. matalan tyytyväisyyden tiimien tutkiminen ja tukeminen interventioin. Esimiestyötä matalan tyytyväisyyden tiimeissä olisi mielenkiintoista tutkia, mutta aineiston kerääminen ja tulosten raportointi olisi "eettisesti" haastavaa. Lisäaineiston kerääminen esim. johtajien ja johdettavien merkittäville johtamis- ja oppimiskokemuksille perustuvien oppimispäiväkirjojen muodossa voisi syventää ja tuoda uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Eri toimialoilta vastaavalla asetelmalla ja menetelmillä kerätty aineisto tuottaisi mielenkiintoisen vertailun tälle tutkimukselle parantaen myös tulosten luotettavuutta. Myös määrällisen ja laadullisen lähestymistavan yhdistäminen sekä johdettaviin että johtajaan liittyvään tutkimukseen saattaisi tuottaa mielenkiintoisia uusia mahdollisuuksia tutkia transformatiivista johtamista.

Johtamistutkimus on hyvin johtajakeskeistä. Ymmärryksen lisääminen johtamisesta työntekijöiden (tai miksei asiakkaan tai muiden kontekstitekijöiden) näkökulmasta olisi tarpeen. Mikä työntekijän toiminnassa, asenteissa tms. vaikuttaa johtamiseen? Miten mekanismi toimii? Miten esim. työntekijän matala tyytyväisyys ja sitoutuminen vaikuttavat johtamiseen ja miten matalaa tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta tulisi johtaa?

Työhyvinvointia edistävä transformatiivinen ja oppiva organisaatiokulttuuri, sen erityispiirteet, vaikutus ja kulttuurin muuttaminen olisivat kiinnostavia

tutkimuksen kohteita - myös johtamisen näkökulmasta. Tarve transformatiivisen johtamisen tutkimukseen ei tulevaisuudessa ainakaan vähene.

Lähteet

Aaltonen, Ulla. (2010). Kvantitatiivinen selvitystyö Alkossa seurattavien keskeisten mittarien korrelaatioista.

Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Gummerrus kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. & McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology* 2007, Vol. 12, No. 3, 193–203.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*. 25; 951-968 (2004).

Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research. Psychology Press. (Eds.) Bakker, A., B. & Leiter, M., P. Taylor & Francis Group: Hove and New York.

Bass, B., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 2, 207–218.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Second edition. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey.

Bass, B. M. (1997). Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Volume XVII, Number 3 (Summer 1997); 19-28.

Bennis, W. & Nanus, B. (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Weilin+Göös. Tampereen kirjapaino: Tampere.

Bennis, W. & Nanus, B. (2007). *Leaders. Strategies for taking charge*. Second edition. Collins Business Essentials.

Berson, Y. & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 625–646.

Bowles, A. & Bowles, N. P. (2000). A comparative study of transformational leadership in nursing development units and conventional clinical settings. *Journal of Nursing Management*. 8; 69–76.

Brown, L. M. & Posner, B. Z. (2001). Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22. 6; 274 – 280.

Carless, S. A. (2001). Assessing discriminant validity of Leadership Practises Inventory. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. 2001. 74; 233-239.

Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann. L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*. Spring 2000. Vol. 14, No. 3; 389 – 405.

Coaching ja johtajuus. (2007). Valmentava ote esimiestyössä. Toim. Räsänen, M. Edita Publishing Oy.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). Research Methods in Education. Sixth edition. Routledge. Taylor & Francis Group: New York.

Collins, J. (2001). Good to Great. Why some companies make the leap...and others don't. HarperCollins Publishers Inc: New York.

Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E. Muise, M. & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review International Journal of Nursing Studies 47; 363–385.

Demerouti, E. & Cropanzano, R. (2010). Teoksessa: Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research. (Eds.) Bakker, A., B. & Leiter, M., P. Psychology Press. Taylor & Francis Group: Hove and New York.

Doest, L. T. & Jonge, J. D. (2006). Testing causal models of job characteristics and employee well-being: A replication study using cross-lagged structural equation modelling. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2006, 79, 499–507.

Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A. & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An Initial Investigation in Sales Management. Journal of Personal Selling & Sales Management. Volume XV, Number 2 (Spring 1995): 17 – 31.

Dvir, T. & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. The Leadership Quarterly 14 (2003) 327–344.

Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M- J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly* 20 (2009), 933–958.

Gilbreath, B. & Benson, P, G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress. An International Journal of Work, Health and Organisations*. July 2004, Vol. 18, No. 3, 255 – 266.

Gillespie, N. A. & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Iss: 6 pp. 588 – 607.

Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos Helsinki: Tampereen yliopistopaino.

Hakanen, J. J. & Roodt, G. (2010). Teoksessa: *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*. Bakker, A., B. & Leiter, M., P. (Eds.) Psychology Press. Taylor & Francis Group: Hove and New York.

Harms, P. D. & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2010. 17 (1); 5 - 17.

Hautala, T. M. (2005). Personality and Transformational Leadership. Perspectives of Subordinates and Leaders. Vaasan yliopisto. No. 145 *Business Administration* 61. Management and Organization.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino: Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerrus-Paino Oy: Jyväskylä.

Houser, J. (2003). A Model for Evaluating the Context of Nursing Care Delivery. *Journal of Nursing Administration*. Volume 33, Number 1; 39-47.

Improving Organisational Effectiveness through Transformational Leadership. (1994). Eds. by Bass, B. M., & Avolio, B. J. Sage Publications. Inc. California.

Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Toimittaja Risto Heikkinen. Tampereen yliopistopaino, Juvenes Print.

Kanste, O. (2005). Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Lääketieteen laitos. Oulu University Press: Oulu.

Kark, R., Chen, G. & Shamir, B. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 246–255.

Kent, T. W., Crotts, J. C. & Azziz, A. (2001). Four factors of Transformational leadership behaviour. *Leadership & Organisation Development Journal*. Vol. 22: 5; 221 – 229.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1990). Johtajuuden haaste. Miten ohjata organisaatio huippusuorituksiin. Oy Rastor Ab. Rastor-Julkaisut. Gummerrus Kirjapaino Oy: Helsinki.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1997). Leadership Practices Inventory [LPI]. Participant's workbook. Second edition. Jossey-Bass Pfeiffer: San Francisco.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2001). Rohkaiseva johtaja. Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Oy Rastor Ab: Helsinki.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). The Leadership Challenge. Third edition. Jossey-Bass: San Fransisco.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). Theory and Evidence Behind the Five Practises Exemplary Leadership. www.leadershipchallenge.com / Research by authors.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). Encouraging the Heart. A Leader's Guide to Rewarding and Recognising Others. The Jossey-Bass. Business Management Series: San Francisco.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2010). The Truth about Leadership. No Fads, the Hearth-of-the-Matter facts you need to know. Jossey-Bass: San Francisco.

Kuusela, S. (2010). Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos.

Liao, H. & Chuang, A. (2007). Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships. Journal of Applied Psychology Copyright 2007 by the American Psychological Association. 2007; Vol. 92, No. 4, 1006–1019.

Liaw, Y-J., Chi, N-W. & Chuang, A. (2009). Examining the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Employee Customer Orientation, and Service Performance: The Mediating Roles of Perceived Supervisor and Coworker Support. Journal of Business & Psychology. 2010. 25:477–492.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment *The Leadership Quarterly* 19: 161–177.

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement. Tools for Analysis, Practise, and Competitive Advantage*. Talent Management Series. Wiley-Blackwell.

MacKenzie, S. P., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 29. No 2: 115 – 134.

Menetelmäviidakon raivaajat. (2011). *Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan*. Toim. Juuti, P. & Puusa, A. Johtamistaidon opisto. Hansaprint.

Nielsen, K & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*. Vol. 23, No. 4, October-December 2009, 313-329.

Northouse, P. G., (2007). *Leadership Theory and Practise*. Forth edition. Sage Publications, Inc.

Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. WSOYPro: Helsinki.

Oxford Handbook of Organizational Well Being. (2008). (Eds.) Cartwright, S. & Cooper, C. L. Third Edition. Oxford University Press.

Page, K. M. & Vella-Brodrick, D, A. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*. Vol 90, n. 3: 441–458.

Pozner, B. Z. & Kouzes, J. M. (1988). Development and Validation of the Leadership Practises Inventory. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 53: 483 – 496.

Pozner, B. Z. & Kouzes, J. M. (1993). Psychometric properties of the Leadership Practises Inventory – Updated. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 53: 191 – 199.

Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*: 15 (2004): 329 – 354.

Saarinen, M. (2007). Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjainen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral dissertation Series 2007/2.

Salanova, M., Schaufeli, W. B, Xanthopoulou, D. & Bakker, A. B. (2010). Teoksessa: *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*. (Eds.) Bakker, A., B. & Leiter, M., P. Psychology Press. Taylor & Francis Group: Hove and New York.

Schaubroeck, J., Scha, S. E. & Lam, S. S. K. (2007). Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92, No. 4, 1020–1030.

Schwepker, C. H. & Good. D. J. (2010). Transformational Leadership and Its Impact on Sales Force Moral Judgment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, fall 2010, no. 4, pp. 299–317.

Seeck, Hannele. (2012). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Kolmas painos. Gaudeamus: Helsinki University Press.

Spreitzer, G. M., Lam, C. F. & Fritz, C. Teoksessa: Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research. (Eds.) Bakker, A., B. & Leiter, M., P. Psychology Press. Taylor & Francis Group: Hove and New York.

TRIM Employee Commitment Index Rationale Behind and Experience. The Global TRIM Centre. TNS Gallup 2012. Confidential material.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuorinen, R. (2008). Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto: hoitotieteen laitos. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print: Tampere.

Wong, C. A. & Cummings, G. G. (2007). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 2007, 15, 508–521.

Yukl, G. & Lepsinger, R. (2004). Flexible Leadership. Creating value by balancing multiple challenges and choices. Jossey-Bass: San Francisco.

Yukl, G. (2002). Leadership in Organisations. Fifth edition. Prentice-Hall International Inc: New Jersey.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. LPI-mittari

Liite 3: Alkon johtamisen kehittämisen mahdollisia painopisteitä jatkossa

Liite 4: Transformatiivisen johtaminen aineistonäytöt LPI-mittarin väittämittäin tarkastellen

Liite 1: Haastattelukysymykset

Käydään ensin läpi työhyvinvoinnin kokonaisuutta, jotta haastattelijalla ja haastateltavalla olisi samansuuntainen orientaatio (eli työhyvinvointi laajasti ymmärrettynä) aiheeseen. (Alkon työhyvinvointimalli oli vielä työn alla ensimmäisten haastattelujen aikaan, joten kuvasin niissä työhyvinvoinnin laaja-alaisuutta muiden työhyvinvointimallien avulla).



TYÖHYVINVOINTI -MALLI



Haastattelukysymykset:

- Mm. seuraavat prosessit tai myymälän kehityssuunnitelman tavoitteet liittyvät osaltaan työhyvinvoinnin johtamiseen. Mitä seuraavista sovellat tällä hetkellä työssäsi:

- Tavoite- ja kehityskeskustelujen käyminen (tiimi, yksilö) kaksi kertaa vuodessa
 - Tutkimustulosten 'ratkaisukeskeinen' purkaminen tiimin kanssa (mm. henkilöstötutkimus, mystery shopping, esimiesarviointi)
 - Yhteistyö työterveyshuollon kanssa tarvittaessa (esim. runsaat sairaspoissaolot)
 - Kokouskäytänteiden suunnitelmallisuuden edelleen kehittäminen (ml. myymälän kehityssuunnitelman arviointi ja läpikäynti, yhtiön asioiden viestiminen)
 - Resursointi ml. rullaavan työvuorosuunnittelun parhaiden käytänteiden käyttöönotto
 - Henkilökohtaisen palvelupalautteen vakiinnuttaminen osaksi päivittäistä esimiestyötä
 - Kollegatuki ml. myymäläpäälliköiden työparityöskentelyn kokeileminen
 - Osaamisen kehittäminen ml. tuoteosaamisen systemaattinen jakaminen koko tiimille
 - Palveluosaamisen kehittäminen ml. palveluteemojen avulla oman palveluosaamisen ja -asenteen kehittäminen
 - Ergonomiavastaavien roolin vahvistaminen ja toiminnan vakiinnuttaminen osaksi päivittäistä toimintaa
 - Muu mikä?
- Mikä yllä mainituista mielestäsi vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin? Listaa kolme vaikuttavinta tekijää.
- [Vaikuttavin tekijä] Miten vaikutus näkyy käytännössä? Mikä tiimissä tai sen yksittäisessä jäsenessä on muuttunut ts. mitä he tekevät toisin kun prosessia on alettu soveltaa?
- Millä tavalla sovellet yllä mainittua (työhyvinvointiin vaikuttavaa) prosessia? (Esim. missä kohtaa improvisoit, missä kohdin seuraat ohjeita?) Kerro esimerkein.
- Mitä teet mikä saa muutoksen työhyvinvoinnissa mielestäsi aikaiseksi?
- Millaista on ajankäyttösi kyseisen toiminnan suhteen? Seuraatko tässä tapauksessa ohjeistusta ajankäytön osalta?
- Mitä apuvälineitä (esim. järjestelmät, lomakkeet, ohjeistukset, esimiehen tai muun tuki) käytät prosessissa tukena?

- Millaista tukea olet ylipäättään mielestäsi saanut onnistuneeseen prosessiin?
- Miten tiimisi mahdollistaa onnistumisen tai vaihtoehtoisesti epäonnistumisen (kenties jonkun toisen prosessin osalta)?

- Onko yllä mainituissa prosesseissa jokin, jota et toteuta käytännössä?
- Mitkä ovat perustelusi huomiotta jättämiselle? Onko prosessissa esim. jotain "vikana" (esim. ohjeistus, tietojärjestelmä, muut työvälineet, lomakkeet, koulutus, ajanpuute, tarkoituksettomuuden tunne tms.)?
- Teetkö jotain muuta kyseisen prosessin sijasta saavuttaaksesi saman päämäärän?

- Mitä muuta sellaista teet millä on mielestäsi vaikutusta työhyvinvointiin?
- Miten teet sen? Kerro esimerkein.
- Mistä toiminta sai alkunsa? Mikä herätti tai pani liikkeelle? Mikä oli ensimmäinen askel/teko?
- Kerro esimerkein, miten vaikutus näkyy käytännössä tiimin tai yksilön hyvinvointina? Millä tavalla yksilö tai tiimi toimii nyt toisin kuin aikaisemmin?
- Miten toiminta on sittemmin kehittynyt? Kerro esimerkein.
- Miten muutos on vaikuttanut omaan toimintaasi johtajana?

- Jos vertaat tilannetta ajassa vaikka kaksi vuotta taaksepäin, miten työhyvinvoinnin tila tiimissäsi (tai jonkun yksittäisen työntekijän kohdalla) on muuttunut?
- Millaisena toimintana se näkyy käytännössä?
- Miten oma työhyvinvointisi tila on samassa ajassa muuttunut? Millaisena toiminnan muutoksena se näkyy?
- Millainen tekeminen muutoksen on saanut mielestäsi aikaan? Mitä on tehty toisin? Mistä kaikki sai alkunsa? (tiimi vs. esimies)
- Mitä pitäisi vielä poisoppia (tiimi, yksilöt, esimies), että positiivinen kehitys olisi jatkossakin mahdollinen?

- Mikä on mielestäsi esim. yhtiön toiminnan muutoksen osuutta ja mitä olet itse saanut omalla luovalla toiminnallasi muuttumaan?
- Jos katsot ajassa pari vuotta eteenpäin, minkä haluaisit vielä muuttuvan tiimissäsi tai omassa toiminnassasi?
- Millaisella toiminnalla uskot saavasi sen aikaiseksi?
- Mikä estää tai estääkö ylipäätään joku toimimasta ja saavuttamasta tavoitteesi?
- Mitä odotat yhtiöltä, että positiivinen muutos jatkuisi?

Liite 2. LPI-mittari [Vuorisen suomennos Leadership Practices Inventory:sta]

1. Tien näyttäminen

- 1.1. Minulla on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessa.
- 1.2. Käytän aikaa ja voimavaroja varmistaakseni, että ihmiset, joiden kanssa teen työtä noudattavat yhdessä sopimiamme periaatteita ja standardeja.
- 1.3. Pyydän palautetta siitä, miten käyttäytymiseni vaikuttaa muiden suorituksiin.
- 1.4. Näytän omalla esimerkilläni, mitä odotan muilta.
- 1.5. Pidän kiinni tekemistäni lupauksista ja sitoumuksista.
- 1.6. Edistän yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaatiomme toiminnan vuoksi.

2. Yhteiseen visioon innostaminen

- 2.1. Keskustelen niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työmme tehdään.
- 2.2. Vetoan muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta.
- 2.3. Luon innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuutemme voisi olla.
- 2.4. Näytän muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon.

2.5. Luon kokonaiskuvaa siitä, mitä pyrimme saavuttamaan.

2.6. Keskustelen aidon sitoutuneesti työmme korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.

3. Prosessien kyseenalaistaminen

3.1. Etsin haastavia mahdollisuuksia, joiden avulla voin testata taitojani ja kykyjäni.

3.2. Haastan ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja.

3.3. Varmistan, että asetamme saavutettavia tavoitteita, teemme konkreettisia suunnitelmia ja asetamme mitattavia osatavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme.

3.4. Etsin organisaationi muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaamme.

3.5. Kysyn "mitä voimme oppia", kun asiat eivät suju odotetusti.

3.6. Kokeilen ja otan riskejä huolimatta virheiden mahdollisuudesta.

4. Toimintamahdollisuuksien luominen

4.1. Kuuntelen aktiivisesti erilaisia näkökantoja.

4.2. Kohtelen muita kunnioittavasti ja arvoa antaen

4.3. Varmistan, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään.

4.4. Tuen ihmisten yksin tekemiä päätöksiä.

4.5. Kehitän yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen.

4.6. Annan ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapautta päättää miten työskentelevät.

5. Rohkaisu ja innostaminen

- 5.1. Varmistan, että ihmiset palkitaan luovasti panostuksestaan projekteissamme.
- 5.2. Annan kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä.
- 5.3. Annan tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.
- 5.4. Teen ihmisille selväksi, että luotan heidän kykyihinsä.
- 5.5. Keksin uusia tapoja juhlistaa suorituksia.
- 5.6. Kannustan julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin.

Liite 3: Alkon johtamisen kehittämisen mahdollisia painopisteitä jatkossa

- Keskitason tai matalan tyytyväisyyden tiimien esimiestyötä voisi kehittää panostamalla esim. esimiesperehdytyksessä esimiestehtävän haltuunottoon sekä jatkuvaan, entistä systemaattisempaan ja tarkemmin kohdistettuun esimiestyön kehittämiseen ja esimiestyön tukemiseen (myös esimiesten esimiesten toimesta). Myös esimiesten omatoimiseen johtamisen kehittämiseen ja esimiestyön kehittymisen systemaattiseen seurantaan tulisi kannustaa.
- Yhteiseen visioon innostamista voisi aktivoida, mikä voisi tarkoittaa esim. myymäläpäälliköiden nykyistä selkeämpää roolia strategiaprosessissa, aktiivisempaa roolia tavoitteiden asettamisessa ja esim. aktiivisempaa roolia yhtiön strategisissa kehittämishankkeissa.
- Tiimien ongelmatilanteisiin tulisi nykyistä aktiivisemmin puuttua esimiesten ja esimiesten esimiesten toimesta sekä tarvittaessa henkilöstöyksikön tai ulkopuolisen tahon tuella.
- Hyviä käytänteitä voisi jakaa esimiestyöhön käytettävästä ajasta ja siinä onnistumisesta.
- Matalan ja mahdollisesti myös keskitason tyytyväisyyden tiimejä tulisi tukea kohdistetuilla ja räätälöidyillä interventioilla.
- Kaikilta työntekijöiltä ml. esimiesrooleissa toimivat tulisi edellyttää yhteisten prosessien ja toimintamallien noudattamista (esim.

henkilökohtainen palvelupalaute, myymäläpäälliköiden työparityöskentely).

- Oppimiskulttuurin edistämiseksi palautteenannossa tulisi korostaa konstruktivistista otetta, jossa työntekijä itse kertoo toiminnastaan oivaltaen itse onnistumiset ja epäonnistumiset ja oppien samalla refleктоimaan toimintaansa.
- Tiedon jakamista (ns. kapulan siirtoa) myymälässä olisi hyvä tutkia lisää, jotta tärkeän tiedon omaksuminen voidaan vuoro- ja osa-aikatyössä varmistaa (esim. hyviä käytänteitä jakamalla).
- Työntekijän työn resurssien kartoitusta ja puuttuvien resurssien lisäämistä tulisi valmentaa esimiehille esim. tavoite- ja kehityskeskusteluprosessin tueksi.
- Tiimejä tulisi kannustaa jaettuun johtamiseen työntekijöiden voimaistamiseksi sekä töiden sujumisen ja työssä jaksamisen varmistamiseksi.
- Onnistumisia, pieniäkin sellaisia, kannattaisi juhlistaa vielä nykyistä aktiivisemmin positiivista onnistumisen kierrettä vahvistaen. "Viidennen tason johtajat katsovat peiliin, kun asiat eivät suju odotetusti, mutta ikkunasta ulos, kun onnistutaan" (Collins 2001, 21 - 35).
- Kokeilevan ('virheitä sallivan'), vahvuuksiin keskittyvän ja onnistumiset huomioivan positiivisen oppimiskulttuurin kehittäminen kantaisi pitkälle myymäläympäristössä.

Liite 4: Transformatiivisen johtaminen aineistonäytöt LPI-mittarin väittämittäin tarkastellen

Johtamisen dimensio	Korkean tyytyväisyyden tiimien esimiehet	Keskitason tyytyväisyyden tiimien esimiehet
Tien näyttäminen osion väittämät, joihin näyttöä aineistossa	1.1. Minulla on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessa. 1.2. Käytän aikaa ja voimavaroja varmistaakseni, että ihmiset, joiden kanssa teen työtä noudattavat yhdessä sopimiamme periaatteita ja standardeja. 1.4. Näytän omalla esimerkilläni, mitä odotan muilta. 1.5. Pidän kiinni tekemistäni	1.1. Minulla on selvä johtamisfilosofia inhimillisten resurssien johtamisessa. 1.4. Näytän omalla esimerkilläni, mitä odotan muilta.

	lupauksista ja sitoumuksista.	
<i>Osion väittämät, joihin ei näyttöä aineistossa</i>	<p>1.3. Pyydän palautetta siitä, miten käyttäytymiseni vaikuttaa muiden suorituksiin.</p> <p>1.6. Edistän yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaatiomme toiminnan vuoksi.</p>	<p>1.2. Käytän aikaa ja voimavaroja varmistaakseni, että ihmiset, joiden kanssa teen työtä noudattavat yhdessä sopimiamme periaatteita ja standardeja.</p> <p>1.3. Pyydän palautetta siitä, miten käyttäytymiseni vaikuttaa muiden suorituksiin.</p> <p>1.5. Pidän kiinni tekemistäni lupauksista ja sitoumuksista.</p> <p>1.6. Edistän yksimielisyyttä yhteisistä arvoista organisaatiomme toiminnan vuoksi.</p>
Yhteiseen visioon innostaminen	<p>2.5. Luon kokonaiskuvaa siitä, mitä pyrimme saavuttamaan.</p> <p>2.6. Keskustelen aidon sitoutuneesti työmme korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.</p>	<p>2.3. Luon innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuutemme voisi olla.</p>
<i>Osion väittämät, joihin ei näyttöä aineistossa</i>	<p>2.1. Keskustelen niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työmme tehdään.</p> <p>2.2. Vetoan muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta.</p> <p>2.3. Luon innostavaa kuvaa siitä, millainen tulevaisuutemme voisi olla.</p> <p>2.4 Näytän muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon.</p>	<p>2.1. Keskustelen niistä tulevaisuuden suuntauksista, jotka vaikuttavat siihen, miten työmme tehdään.</p> <p>2.2. Vetoan muihin, jotta he jakaisivat jännittävän haaveen tulevaisuudesta.</p> <p>2.4 Näytän muille, kuinka heidän pitkän tähtäimen tavoitteensa voidaan toteuttaa sitoutumalla yhteiseen visioon.</p> <p>2.5. Luon kokonaiskuvaa siitä, mitä pyrimme saavuttamaan.</p> <p>2.6. Keskustelen aidon sitoutuneesti työmme korkeammasta tarkoituksesta ja merkityksestä.</p>
Prosessien kyseenalaistaminen	<p>3.1. Etsin haastavia mahdollisuuksia, joiden avulla voin testata taitojani ja kykyjäni.</p> <p>3.2. Haastan ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja.</p> <p>3.4. Etsin organisaationi muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaamme.</p> <p>3.3. Varmistan, että asetamme saavutettavia tavoitteita, teemme konkreettisia suunnitelmia ja asetamme mitattavia osatavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme.</p> <p>3.5 Kysyn "mitä voimme oppia", kun asiat eivät suju odotetusti.</p>	<p>3.1. Etsin haastavia mahdollisuuksia, joiden avulla voin testata taitojani ja kykyjäni.</p> <p>3.2. Haastan ihmiset kokeilemaan uusia ja innovatiivisia työtapoja.</p> <p>3.3. Varmistan, että asetamme saavutettavia tavoitteita, teemme konkreettisia suunnitelmia ja asetamme mitattavia osatavoitteita niille projekteille ja ohjelmille, joissa työskentelemme.</p>
<i>Osion väittämät, joihin ei näyttöä aineistossa</i>	<p>3.6 Kokeilen ja otan riskejä huolimatta virheiden mahdollisuudesta.</p>	<p>3.4. Etsin organisaationi muodollisten rajojen ulkopuolelta innovatiivisia tapoja parantaa toimintaamme.</p>

		<p>3.5 Kysyn "mitä voimme oppia", kun asiat eivät suju odotetusti.</p> <p>3.6 Kokeilen ja otan riskejä huolimatta virheiden mahdollisuudesta.</p>
Toiminta- mahdollisuuksien luominen	<p>4.1. Kuuntelen aktiivisesti erilaisia näkökantoja.</p> <p>4.4. Tuen ihmisten yksin tekemiä päätöksiä.</p> <p>4.2. Kohtelen muita kunnioittavasti ja arvoa antaen</p> <p>4.3. Varmistan, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään.</p> <p>4.6. Annan ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapautta päättää miten työskentelevät.</p> <p>4.5. Kehitän yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen.</p>	<p>4.1. Kuuntelen aktiivisesti erilaisia näkökantoja.</p> <p>4.3. Varmistan, että ihmiset kasvavat työssään oppimalla uusia taitoja ja kehittämällä itseään.</p> <p>4.5. Kehitän yhteistyöhön perustuvaa vuorovaikutusta niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa työskentelen.</p>
<i>Osion väittämät, joihin ei näyttöä aineistossa</i>		<p>4.2. Kohtelen muita kunnioittavasti ja arvoa antaen</p> <p>4.4. Tuen ihmisten yksin tekemiä päätöksiä.</p> <p>4.6. Annan ihmisille paljon valinnanvaraa ja vapautta päättää miten työskentelevät.</p>
Rohkaisu ja innostaminen	<p>5.2. Annan kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä.</p> <p>5.6. Kannustan julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin.</p> <p>5.3. Annan tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.</p> <p>5.4. Teen ihmisille selväksi, että luotan heidän kykyihinsä.</p>	<p>5.2. Annan kiitosta toisille ihmisille hyvin tehdystä työstä.</p> <p>5.6. Kannustan julkisesti ihmisiä, jotka esimerkillään osoittavat sitoutuvansa yhteisiin arvoihin.</p> <p>5.3. Annan tiimin jäsenten pyrkimyksille runsaasti arvostusta ja tukea.</p> <p>5.4. Teen ihmisille selväksi, että luotan heidän kykyihinsä.</p>
<i>Osion väittämät, joihin ei näyttöä aineistossa</i>	<p>5.1. Varmistan, että ihmiset palkitaan luovasti panostuksestaan projekteissamme.</p> <p>5.5. Keksin uusia tapoja juhlistaa suorituksia.</p>	<p>5.1. Varmistan, että ihmiset palkitaan luovasti panostuksestaan projekteissamme.</p> <p>5.5. Keksin uusia tapoja juhlistaa suorituksia.</p>

Kuvat ja taulukot

Kuva 1: Johtamisteorioiden kehityksestä Vuorista ja Seeckiä mukailien

Kuva 2: Tutkimuksen viitekehys

Kuva 3: Aineiston käsittelyn vaiheet tutkimuksessa

Taulukko 1: Transaktionaalinen vs. transformatiivinen johtaminen

Taulukko 2: Transformatiivinen johtaminen vs. myynti

Taulukko 3: Transformatiivisen johtamisen dimensiomalleja

Taulukko 4: Korkean tyytyväisyyden tiimien ja esimiesten indeksit

Taulukko 5: Keskitason tyytyväisyyden tiimien ja esimiesten indeksit