

---

# **RATKAISUKESKEISET TERAPIAMENETELMÄT JOHTAMISESSA**

Tutkimus ratkaisukeskeisten ajattelu- ja toimintamallien esiintyvyydestä ja  
kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Visamäki, kevät 2016

Juho Mikael Nuotio



VISAMÄKI

Teknologiaosaamisen johtaminen

**Tekijä**

Juho Mikael Nuotio

**Vuosi** 2016

**Työn nimi**

Ratkaisukeskeiset terapiamenetelmät johtamisessa – tutkimus ratkaisukeskeisten ajattelu- ja toimintamallien esiintyvyydestä ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on tehty ICT-alalla toimivalle kasvuyhtiölle, BLC Protie Oy:lle. Yhtiö työllistää noin 80 henkilöä. Henkilöstöstä valtaosa on tietoteknisen alan asiantuntijoita.

ICT-alan työntekijät ovat tekemisissä stressinsietokykyä vaativien, ongelmakeskeisten tehtävien kanssa. Julkisuuskynnys alalla on matala ja tietotekniikkaan liittyvät ongelmat vaikuttavat loppukäyttäjien arkeen aiempaa konkreettisemmin. Seurauksena voi olla ongelmakeskeisen ja pessimistissävytteisen toiminnan lisääntyminen organisaatiossa.

Työ- ja vapaa-ajan hyvinvointi sekä työssäjaksaminen ovat nousseet tärkeiksi teemoiksi yhteiskunnassa. Voimavarasuuntautunutta terapiamuotoa edustavaa ratkaisukeskeisyyttä pidetään positiivisena ja eteenpäin vievänä menetelmänä. Työn tavoitteena on selvittää, miten organisaation ratkaisukeskeisyys kehittyy, kun johdon sovellettavaksi tuodaan ratkaisukeskeisiä menetelmiä. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu johtamisesta, muutosjohtamisesta, johtamisen psykologiasta, ratkaisukeskeisyydestä ja persoonallisuuspsykologiasta. Tutkimusmetodina on toimintatutkimus, jonka kvantitatiivista tutkimusotetta täydennetään kvalitatiivisilla metodeilla.

Tutkimuksessa havaitaan ratkaisukeskeisen terapian menetelmien soveltuvan hyvin käytännön johtamistyöhön. Lyhyessä ajassa tunnistetaan merkkejä positiivisesta muutoksesta ja organisaation ratkaisukeskeisyyttä suojaavasta vaikutuksesta.

Esiin nousi useita uusia kysymyksiä: Mitkä ovat ratkaisukeskeisyyden vaikutukset loppuasiakkaaseen? Nopeuttaako ratkaisukeskeisyys organisaation toipumista kriiseistä? Toivottavasti näihin ja moneen muuhun kiehtovaan kysymykseen saadaan vastauksia tulevista tutkimuksista.

**Avainsanat** johtajuus, ratkaisukeskeisyys, valmentaminen, voimaantuminen, muutosjohtaminen

**Sivut** 102 s. + liitteet 12 s.

VISAMÄKI

Strategic Leadership of Technology-based Business

**Author**

Juho Mikael Nuotio

**Year** 2016

**Subject of Master's thesis**

Solution-Focused Therapy Methods in Technology Management – studying appearance and application of solution-focused approach in technology-oriented organization

---

ABSTRACT

This thesis is made for a growth company in the ICT business, BLC Protie Oy. The company employs about 80 people. Majority of the staff are experts of the information technology business.

ICT workers deal with problem-focused assignments which call for stress tolerance. Publicity is a constant factor and IT-related problems affect the end users' daily lives in increasingly concrete ways. This may lead to an increase in problem-focused and pessimistically aligned operation in the organization.

Welfare at work and at leisure and management of work-related stress have emerged as vital motifs in society. The solution-focused approach, which belongs to the resource-oriented line of therapy, is regarded as a positive, forward-going method. The aim of the thesis is to examine how the solution-focused approach in the organization develops when the management are allowed to apply solution-focused methods. The theoretical framework comprises leadership, change management, psychology of leadership, coaching, solution-focused approach and personality theory. The research method is action research, where the quantitative research design is supplemented with qualitative methods.

The study will find methods of solution-focused therapy well-suited for practical leadership. Indicators of positive change and enabling of solution-focused impact are apparent in a short space of time.

Many questions were raised: How does the solution-based approach impact the end client? Does it precipitate the organization's recuperation from crisis? Hopefully, these and many other fascinating questions may be answered with further research.

**Keywords** leadership, solution-focused approach, coaching, empowerment, change management

**Pages** 102 p. + appendices 12 p.

## SISÄLLYS

MÄÄRITELMÄT .....	7
1 JOHDANTO .....	8
1.1. Toimintaympäristön kuvaus .....	9
1.2. Markkinatilanne .....	9
1.3. Yhtiö .....	10
1.4. Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusote .....	12
1.5. Yhteenveto .....	12
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	13
2.1. Johtaminen ja johtajuus .....	13
2.1.1. Keskeisiä käsitteitä .....	13
2.1.2. Perinteiset johtajuuden teoriat .....	23
2.1.3. Nykypäivän teorioita johtajuuteen .....	27
2.1.4. Muutoksen johtaminen organisaatiossa .....	40
2.2. Persoonallisuuspsykologia .....	48
2.2.1. Persoonallisuusteoriat .....	48
2.2.2. Psykoterapiat .....	55
2.2.3. Voimavaruusmuutuneet terapiamuodot .....	57
2.3. Johtamisen psykologia .....	61
2.3.1. Yksilöllisistä kokemuksista kokemukselliseen organisaatioon .....	62
2.3.2. Itsensä johtamisesta toisten johtamiseen .....	63
2.3.3. Voimavarainen johtaminen .....	64
2.3.4. Positiivisuus johtamisessa .....	64
2.4. Teoriatutkimuksen yhteenveto .....	65
2.4.1. Johtaminen .....	66
2.4.2. Persoonallisuuspsykologia ja voimavaruusmuutunut terapia .....	67
2.4.3. Johtamisen psykologia .....	68
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	69
3.1. Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä .....	69
3.1.1. Toimintatutkimuksen toteutusmalli .....	71
3.1.2. Nykytila, tarveanalyysi ja tutkimuksen tavoite .....	71
3.1.3. Tutkimuksen toteutus .....	72
3.1.4. Tulosten mittaaminen .....	76
3.1.5. Validiteetin ja reliabiliteetin ennakoarviointi .....	79
4 TUTKIMUKSEN KULKU JA TUTKIMUSTULOKSET .....	80
4.1. Tutkimuksen vastaajat .....	80
4.1.1. Johto .....	80
4.1.2. Asiantuntijat ja hallinto .....	80
4.2. Johdon lähtötason ymmärrys ratkaisukeskeisyydestä .....	81
4.3. Ratkaisukeskeisyyden alku- ja lopputilanne organisaatiossa .....	82
4.4. Havainnot ja saavutettu muutos .....	84
4.4.1. Tulevaisuuteen suuntautuneisuus ja tavoitteellisuus .....	84
4.4.2. Voimavarojen tunnistamiskyky ja voimavarojen synnyttämistäidot .....	87
4.4.3. Kyky tunnistaa edistyminen .....	89

4.4.4. Oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus.....	91
4.5. Ratkaisukeskeisyyden vaikutus loppukäyttäjätyytyväisyyteen.....	92
4.6. Yhteenveto.....	93
4.6.1. Johtopäätökset.....	93
4.7. Validiteetin ja reliabiliteetin jälkiarviointi.....	94
4.7.1. Tutkimuksen onnistumiseen ja tuloksiin vaikuttavat tekijät.....	94
4.7.2. Validiteetti.....	94
4.7.3. Reliabiliteetti.....	95
4.7.4. Reflektio.....	95
5 POHDINTA JA KONTRIBUUTIO.....	95
5.1. Pohdinta.....	95
5.2. Kontribuutio.....	97
LÄHTEET.....	99

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. IT-markkinan jakauma pohjoismaissa (Tieto Oyj 2016).....	9
Kuvio 2. IT-markkina pohjoismaissa (Tieto Oyj 2016).....	10
Kuvio 3. BLC Protie Oy:n organisaatio muutostilanteen jälkeen.....	11
Kuvio 4. Paradigmojen, trendien, muotien ja iskusanojen suhteet toisiinsa (Seeck 2012, 29).....	14
Kuvio 5. Paradigmojen suhde eri funktioihin (Seeck 2012, 31).....	14
Kuvio 6. Organisaatiokulttuurin tasot Hofstedeä 1991 mukaillen (Seeck 2012, 209).....	19
Kuvio 7. Johtamistyön sisältö -suuntauksen mukaiset johtajuusroolit Henry Mintzbergin mukaan (Lämsä ja Hautala 2005, 222-232).....	25
Kuvio 8. Johtamisruudukko Blaken ja Mountounin mukaan. (Lämsä ja Hautala 2005, 222-232).....	25
Kuvio 9. Golemanin (2000) tilannesidonnaiset johtamistyyli (Lämsä ja Hautala 2005, 231).....	27
Kuvio 10. Sisäinen voimantunne - ydinkäsite kategorioineen (Siitonen 1999, 59-80).....	30
Kuvio 11. Schwartzin arvokehä (Puohiniemi, Schwartzin kaksi arvoteoriaa 2003b).....	32
Kuvio 12. Schwartzin arvokartta (Puohiniemi, Schwartzin kaksi arvoteoriaa 2003b).....	33
Kuvio 13. Karismaattisen johtajan tyypit Steyrerin (1998) mukaan (Lämsä ja Hautala 2005, 243-247).....	35
Kuvio 14. Organisaation muutostyypit Nadlerin ja Tushmanin (1990) mukaan (Lämsä ja Hautala 2005, 184).....	41
Kuvio 15. Muutosprojektin dynamiikka (Valtionkonttori 2012).....	43
Kuvio 16. Kahdeksan muutoksen askelta (Kotter International 2015).....	44
Kuvio 17. Tiedon muuttumisen vaiheet Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan (Lämsä ja Hautala 2005, 195).....	47
Kuvio 18. Persoonallisuuden ja mielenterveyden kehitys (Seppänen 2013).....	49
Kuvio 19. Id, ego ja super-ego Freudin mukaan (Integra CPD 2015).....	52
Kuvio 20. Muutoksen hyväksymisen vaiheet.....	53
Kuvio 21. Banduran (1986) kuvaus sosiaalis-kognitiivisesta teoriasta (Office of Behavioral & Social Sciences Research 2016).....	54

Kuvio 22.	Maslowin kuuluisa tarvehierarkia (Cameron ja Green 2004, 54-56) .....	55
Kuvio 23.	Ratkaisukeskeisiä kysymyksiä (Korn ja Lueger 2006) .....	60
Kuvio 24.	Koulutusohjelma ratkaisukeskeisten menetelmien käyttöönottamiseksi (Korn ja Lueger 2006, 91) .....	61
Kuvio 25.	Toimintatutkimuksen/kehittämistutkimuksen toteutusmalli (Kananen 2014, 56) .....	71
Kuvio 26.	Tutkimuksen eteneminen (varsinainen tutkimusryhmä) .....	72
Kuvio 27.	Tutkimuksen eteneminen (kontrolliryhmä) .....	73
Kuvio 28.	Perustietojen kartoitus .....	77
Kuvio 29.	Tulevaisuuteen suuntautuneisuutta ja tavoitteellisuutta selvittävät kysymykset .....	78
Kuvio 30.	Voimavarojen tunnistamiskykyä ja voimavarojen selvittävät kysymykset .....	78
Kuvio 31.	Kykyä tunnistaa edistyminen selvittävät kysymykset .....	78
Kuvio 32.	Oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta selvittävät kysymykset .....	79
Kuvio 33.	Alkututkimuksen ja loppututkimuksen vertailu .....	83
Kuvio 34.	Kontrolliryhmän ja tutkimusryhmän muutosvertailu .....	83
Kuvio 35.	Ensimmäinen väittäjä .....	84
Kuvio 36.	Toinen väittäjä .....	85
Kuvio 37.	Kolmas väittäjä .....	85
Kuvio 38.	Neljäs väittäjä .....	86
Kuvio 39.	Viides väittäjä .....	86
Kuvio 40.	Kuudes väittäjä .....	87
Kuvio 41.	Seitsemäs väittäjä .....	88
Kuvio 42.	Kahdeksas väittäjä .....	88
Kuvio 43.	Yhdeksäs väittäjä .....	89
Kuvio 44.	10. väittäjä .....	89
Kuvio 45.	11. väittäjä .....	90
Kuvio 46.	12. väittäjä .....	90
Kuvio 47.	13. väittäjä .....	91
Kuvio 48.	14. väittäjä .....	91
Kuvio 49.	15. väittäjä .....	92
Kuvio 50.	Selvää korrelaatiota ratkaisukeskeisyyden ja käyttäjätyytyväisyyden välillä ei havaita .....	93
Kuvio 51.	Tutkimustyön kontribuutiona syntynyt ratkea© -arviointilomake .....	98

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1.	Valtuuttamisen tärkeät psykologiset tekijät Speitzerin (1995) mukaan (Lämsä ja Hautala 2005, 233) .....	28
Taulukko 2.	Ristikankaiden tiivistelmä eri tuktijoiden Coaching-määritelmistä (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 21) .....	37
Taulukko 3.	Mukautettu esitystapa voimavarakeskeisen valmennuksen elementeistä (Packalen 2015, 11-63). .....	39
Taulukko 4.	Viisi suurta persoonallisuuden piirrettä alapiirteineen McCraen ja Costan mukaan (2003) (Metsäpelto ja Feldt 2009, 77) .....	51
Taulukko 5.	Tulokset alkutilanteessa ja ratkaisukeskeisen koulutuksen jälkeen (Korn 2006, 93) .....	61
Taulukko 6.	Toimintatutkimuksen vertailua muihin tutkimusmuotoihin (Kananen 2014, 27) .....	70

## LIITELUETTELO

- Liite 1. Kysely johdolle
- Liite 2. Tutkimustulokset keskiarvoina
- Liite 3. Tutkimustulokset
- Liite 4. Ratkaisukeskeisyyden korrelaatio käyttäytyvyyteen

## MÄÄRITELMÄT

### Ratkaisukeskeisyys

Ratkaisukeskeisyydellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä positiivista ja eteenpäin vievää ajattelu- ja toimintatapaa, jonka huomio on tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisessa historian ongelmien selvittämisen sijaan. Ratkaisukeskeisyydelle luonteenomaista on keskittyminen onnistumisen jaksoihin, pyrkimys lisätä onnistumisjaksojen frekvenssiä ja kestoja, ja poikkeuksien etsiminen. Ratkaisukeskeisyydessä pyritään siis tekemään vähemmän sitä, mikä ei toimi ja enemmän sitä, mikä toimii. (Lönnqvist, ym. 2013, 712-715) (De Jong ja Kim Berg 2013) (Visser 2013)

### Ratkaisukeskeiset menetelmät

Ratkaisukeskeisillä menetelmillä tarkoitetaan ratkaisukeskeisissä terapiamuodoissa kuten ratkaisukeskeisessä lyhytterapiassa tai ratkaisukeskeisessä psykoterapiassa käytettäviä työkaluja, joita ovat esimerkiksi asteikkokysymys, ihmekysymys ja ongelmat tavoitteiksi -menetelmä. (Lönnqvist, ym. 2013, 712-715) (De Jong ja Kim Berg 2013) (Visser 2013)

### Ratkaisukeskeiset ajattelu- ja toimintatavat

Ratkaisukeskeisillä ajattelu- ja toimintavoilla tarkoitetaan organisaatiolle tyypillistä tapaa toimia erilaisissa arjen tilanteissa. Ratkaisukeskeisiä ajattelu- ja toimintatapoja pidetään tässä työssä ongelmakeskeisten tapojen vastakohtana. Ratkaisukeskeinen toiminta ja ajattelu on positiivista ja eteenpäin kuljettavaa. Samalla ratkaisukeskeisyys on korostuneen vähän kiinnostunut syillisistä tai ongelmaan johtaneista syistä.

### Johtaminen

Johtamisen tarkoitus on huolehtia siitä, että organisaation käytettävissä oleva aika ohjautuu niin hyvin ja tuloksellisesti kuin mahdollista organisaation perustehtävän toteuttamiseen. Johtaminen on organisaation tai yksilön tekemisen ohjaamista toivottuun suuntaan. Johtaminen on prosessinomaista ja tavoitteellista toimintaa, jossa yksilön ohjeistamana, opastamana, auttamana, tai esimerkiksi, pyritään saamaan organisaatiossa aikaiseksi lisää toivotunlaista tekemistä ja tekemisen myötä haluttuja tuloksia. (Lämsä ja Hautala 2005, 206-207) (Seeck 2012, 46-50) (Perttula ja Syväjärvi 2012, 199) (Kotter 1996)

### Johtajuus (leadership)

Kotterin (1990) määritelmän mukaan johtajuus on selviytymistä muutoksen kanssa. Tässä opinnäytetyössä johtajuus ei perustu esimerkiksi tehtävänimityksellä annettuun valta-asemaan vaan johtajuutta on olemassa ainoastaan silloin kun ihmiset ovat valmiita seuraamaan johtaja-aseman saavuttanutta henkilöä vapaaehtoisesti ja muiden vaihtoehtojen läsnäollessa.



## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty ICT-alan kasvuyhtiölle, BLC Protie Oy:lle. Yhtiö työllistää noin 80 henkilöä. Henkilöstöstä valtaosa on tietoteknisen alan asiantuntijoita. Markkinaolosuhteet ovat olleet haastavat yhtiön alkua ajoista alkaen. Ensin yhtiö kohtasi IT-kuplan puhkeamisen vuosituhaten vaihteessa, myöhemmin taantuman hidastaessa kasvua, yhtiöön otettiin mukaan pääomasijoittajat. Yhtiö menestyi ja vakiinnutti paikkansa ICT-alalla. Nykyään yhtiö on osa keskisuurta konsernia, joka työllistää n. 300 henkilöä ja tekee kannattavaa liiketoimintaa yli 40 miljoonan euron liikevaihtotasolla.

Yhtiössä on historian aikana useaan otteeseen kohdattu erityisesti teknologia-alaan liittyvä ongelma, johon on kiinnitetty liian vähän huomiota. Tekniikan alalla työskentelevät henkilöt ovat tekemisissä voimakkaasti paineellisten, hyvää stressinsietokykyä vaativien tehtävien kanssa. Lähes poikkeuksetta julkisuuskyynnys teknisellä alalla on matala, sillä tietotekniikkaan liittyvät ongelmat vaikuttavat tietotekniikan loppukäyttäjien arkeen aiempaa enemmän. Mediassa luettavissa olevat verkkopankkihäiriöt, sanomalehden Internet-sivujen kaatumiset, palvelunestohyökkäykset ja erityisesti edellisten saama julkisuus puhuvat asiasta omaa ja kiistatonta kieltään. (MTV 2015b) (MTV, OP Verkkopalvelut 2015a) Samaan aikaan teknisten ihmisten oman osaamisen ylläpito vaatii asiantuntijoilta henkistä kapasiteettia. Teknologian muutosvauhdissa mukana pysyminen edellyttää järjestelmällistä työtä, kiinnostusta alaan, innostuneisuutta ja harrastuneisuutta.

Kuten lehdistöstä ja alan kirjallisuudesta voi todeta, työ- ja vapaa-ajan hyvinvointi ovat erityisen tärkeässä asemassa työelämän vaatimusten kasvaessa. Tulevaisuuden johtaja tarvitsee aiempien taitojensa lisäksi aivan uudenlaisia, kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä kykyjä. Teknologiaosaamisen johtamisessa voitaisiin päästä entistä parempiin lopputuloksiin rohkeasti uudistuvilla johtamismetodeilla.

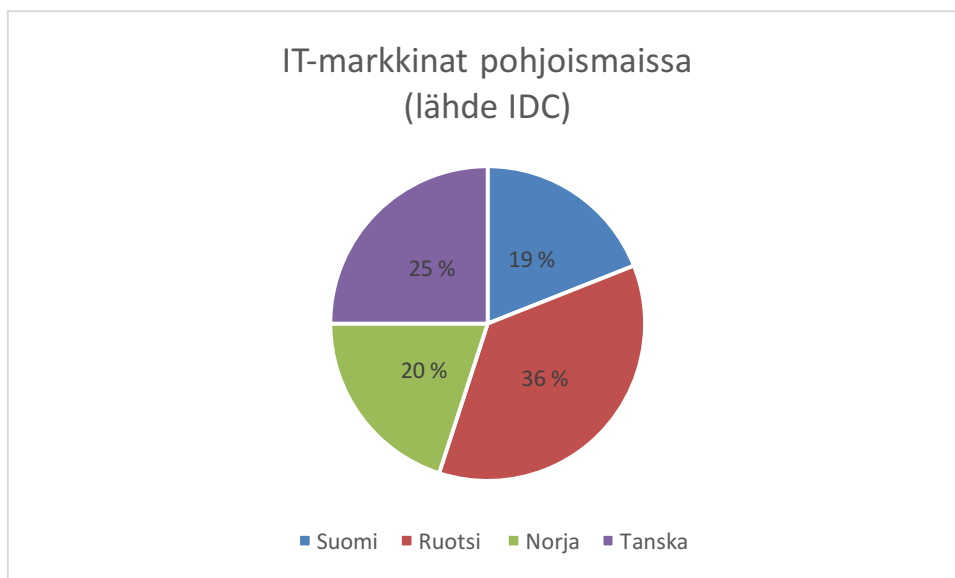
Ratkaisukeskeisyyttä pidetään positiivisena ja eteenpäin vievänä ajattelutapana. Aiemmin sitä on hyödynnetty pääsääntöisesti erilaisissa terapiasuuntauksissa, kuten ratkaisukeskeisessä lyhytterapiassa tai ratkaisukeskeisessä psykoterapiassa. Teknologia-ala näyttäytyy monesti ongelmakeskeisenä, joten ratkaisukeskeisyyden onnistunut juurruttaminen yhtiön kulttuuriin saattaisi tasapainottaa työn psykologista kuormaa, tukea sisäistä motivaatiota ja merkityksen tunnetta sekä näiden myötä parantaa työn tuloksia ja työssäjaksamista. Ratkaisukeskeisyyden vaikuttavuudesta johtamisessa on olemassa vain vähän tutkimustietoa. Tämän opinnäytetyön tavoite onkin löytää keinoja edistää organisaation ratkaisukeskeisyyttä ja tutkia ratkaisukeskeisten menetelmien soveltuvuutta johtamisen arkikäyttöön. Tuloksia seurataan mittaamalla itsessään ratkaisukeskeisyyden kehitystä yhtiössä, ratkaisukeskeisyyttä seuraavien muutosten sijaan. Vastaavaa mittausta ei liene aiemmin yritetty.

## 1.1. Toimintaympäristön kuvaus

Yhtiön toimintaympäristön keskeisiä käsitteitä ovat tällä hetkellä *esineiden internet, digitaalinen tieto, kulutustottumukset, televisiopalvelut, viestintäverkkojen ja -palvelujen* merkitys. Näiden keskeisten käsitteiden takaa löytyvät ICT-toimialan pitkäaikaisia trendejä, joita ovat mm. tietoliikenneyhteyksien merkityksen kasvu siirrettävän datamäärään kasvaessa lähes eksponentiaalisesti, langattomuuden lisääntyminen, valtioiden rajojen hämärtyminen ja voimakkaasti kasvava tiedon määrä. Suomessa oman leimansa kehitykselle antaa väestön ikääntyminen, joka tuo mukanaan mielenkiintoisia yhteiskunnallisesti merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia. (Viestintävirasto 2015)

Edellisistä käsitteistä esineiden internet, digitaalinen tieto ja kulutustottumukset vaikuttavat läheisesti tutkittavan yhtiön liiketoimintaan ja tarjottaviin palveluihin. Esineiden internet mahdollistaa yhtiölle avaukset kokonaan uusille liiketoiminta-alueille, mutta edellyttää mittavia investointeja vaativaan tuotekehitykseen. Kulutustottumukset muuttavat nykyään ja tulevaisuudessa tuotettavia palveluita siten, että niiden kilpailuttaminen ja vaihtaminen on aiempaa helpompaa, nopeampaa ja riskittömämpää. Kuluttajistuminen lienee osaltaan vahvistanut yhtiössä havaittua hintaeroosiota. Saatavilla olevan tiedon määrän lisääntyminen tuo lukuisia uusia liiketoiminta-mahdollisuuksia, mutta edellyttää kykyä kantaa huomattavasti korkeammat kustannukset kuin perinteisten tietoteknisten palveluiden tuottaminen.

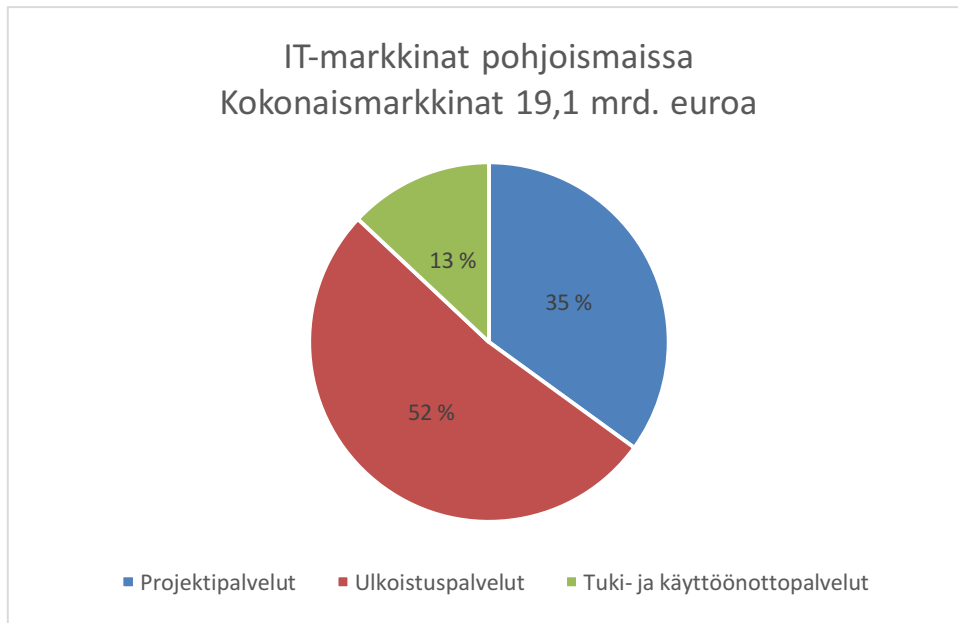
## 1.2. Markkinatilanne



Kuvio 1. IT-markkinan jakauma pohjoismaissa (Tieto Oyj 2016)

Vuonna 2015 ICT-palvelumarkkinan odotettiin kasvavan n. 2 prosenttia. Pohjoismaiden IT-markkinat kokonaisuudessaan ovat 19,1 miljardin euron suuruiset. Näistä projektipalveluita on 35 prosenttia, ulkoistuspalveluita 52 prosenttia, tuki- ja käyttöönottopalveluita 13 prosenttia. IT-markkina

jakautuu pohjoismaissa siten, että Suomen osuus on 19 prosenttia, Ruotsin 36 prosenttia, Norjan 20 prosenttia ja Tanskan 25 prosenttia. (Tieto Oyj 2016)



Kuvio 2. IT-markkina pohjoismaissa (Tieto Oyj 2016)

### 1.3. Yhtiö

Kuten alussa esitettiin, tämä opinnäytetyö tehdään keskikokoisen suomalaisen konsernin tytäryhtiölle. Blue Lake Communications -konserni työllistää noin 300 ihmistä. Konsernin liikevaihtotaso on yli 40 miljoonaa euroa ja tulos positiivinen. Koko konsernin liikevaihto on kasvanut vuodesta 2007 alkaen, joten kyse on selvästä kasvukonsernista. Tutkittava yhtiö, BLC Protie Oy liitettiin konsernin tytäryhtiöksi vuonna 2011. Tästä lähtien myös tytäryhtiön liikevaihto on ollut voimakkaassa kasvussa. Vuoden 2015 kasvu ylitti 10 prosenttia. Tällä hetkellä BLC Protie Oy työllistää n. 80 ihmistä. Konsernin muut yhtiöt ovat tietoliikenne- ja turvalalla. Yhdessä yhtiöt muodostavat ainutlaatuisen kombinaation tuote- ja palveluinnovaatioiden kannalta kriittistä osaamista. (Savonlinnan puhelinosuuskunta SPY 2015)

Tutkittavan yhtiön päätoimiala on ICT-ulkoistaminen eli hallittujen ICT-palveluiden tuottaminen. Yhtiön perusajatuksena on ollut tuottaa ICT-palveluita siten, että palvelut olisivat asiakkaiden käytettävissä varmasti ja vaivatta ajasta ja paikasta riippumatta. ICT-ala on kuitenkin saanut osansa heikosta markkinatilanteesta ja yhtiön kokemuksen mukaan ulkoistuspalvelut kärsivät jatkuvasta hintaeroosiosta. Vastauksena hintaeroosioon yhtiö on lähtenyt hakemaan kasvua ja parempia katteita myös perinteisten palveluiden ulkopuolelta, kuten kotihoidon ratkaisukehityksestä. (Savonlinnan puhelinosuuskunta SPY 2015)

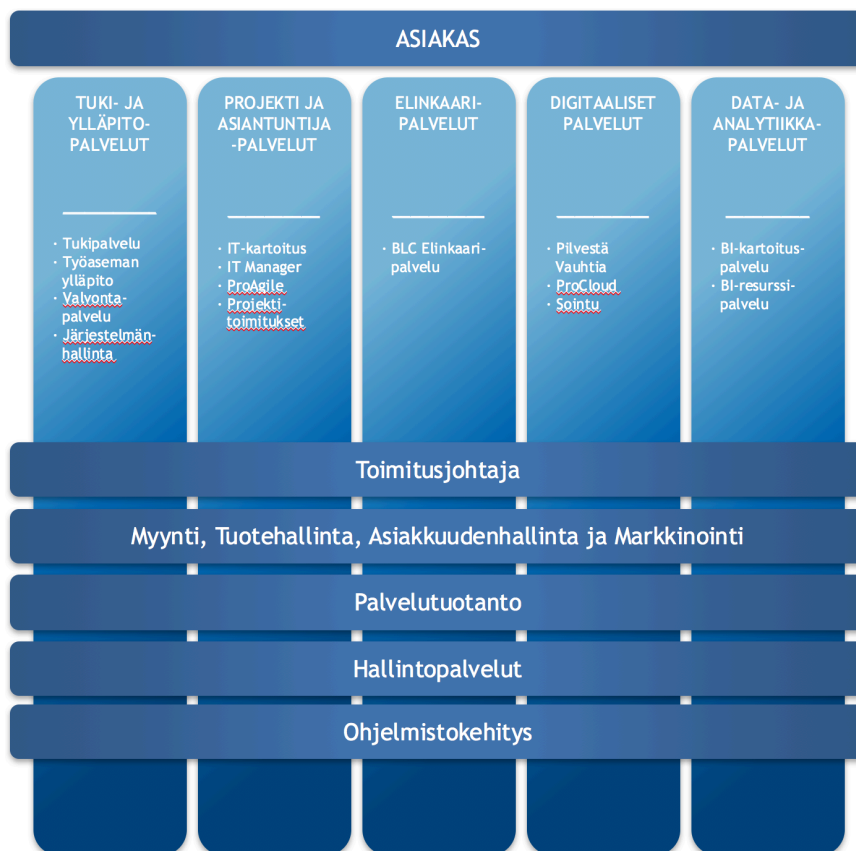
Tätä tutkimusta tehdään tilanteessa, jossa yhtiön organisaatiota on muutettu merkittävästi. Organisaatio on edelleen muutostilassa, koska asiakkaiden

tarpeen entistäkin paremmin tyydyttävää palveluvalikoimaa vasta muodostetaan yhtiössä parhaillaan. Yhtiön uusiksi liiketoiminta-alueiksi ovat valikoituneet data- ja analytiikkapalvelut, elinkaari- ja digitaaliset palvelut. Perinteisempiä liiketoimintoja edustavat projekti- ja asiantuntijapalvelut sekä tuki- ja ylläpitopalvelut.

Yhtiön johto muodostuu toimitusjohtajasta ja neljästä muusta johtajasta. Lisäksi muutosvaiheessa yhtiön johtoryhmässä on kaikkien liiketoimintojen edustus. Yhtiön yleistä ilmapiiriä kuvaa kiire ja muutoksen sekä yleisen taloudellisen tilanteen aiheuttama pieni epävarmuus. Koska yhtiö kuitenkin kuuluu vakavaraiseen suomalaiseen konserniin, sen taloudellinen asema on turvattu ainakin keskipitkällä (3-5 vuoden) aikajänteellä. Tehdyt liiketoimintamuutokset tähtäävät liiketoiminnan kannattavan kasvuun.

Yhtiö on organisoitunut matriisiorganisaatioksi, jossa on tulosityksikköorganisaation kaltaisia ominaisuuksia. Yhtiössä on pääosin yhteinen palvelutuotanto päivittäin kuin tulosityksikköorganisaatiossa (Lämsä ja Hautala 2005)

Yhtiön tunnettuja kilpailijoita ovat mm. Tieto Oyj, Elisa-Appelsiini Oy, Javerdel Oy, IsoWorks Oy, 3 Step IT, Lounea Oy, Anvia ja MPY.



Kuvio 3. BLC Protie Oy:n organisaatio muutostilanteen jälkeen

### 1.4. Opinnäytetyön rakenne ja tutkimusote

Opinnäytetyö on tieteellisfilosofialtaan hermeneuttinen ja sen teoreettinen viitekehys muodostuu johtamisesta, muutosjohtamisesta, johtamisen psykologiasta, valmentamisesta, ratkaisukeskeisyydestä ja persoonallisuusteorioista. Toimintatutkimusten kvantitatiivista tutkimusotetta on täydennetty kvalitatiivisilla tutkimusmetodeilla. Tutkijan osallisuus tutkimukseen kohteena olevan organisaation toimintaan tekee työn lähestymiskulmasta subjektiivisen. Vaikka työn lähestymistapa on subjektiivinen, siinä on myös objektiivisia piirteitä.

Aluksi työssä kuvataan toimintaympäristö, jossa tutkimus toteutetaan. Tämän jälkeen käsitellään teoriatausta, jonka laajuuden vuoksi painotetaan teorioista vain työn kannalta olennaisia osuuksia. Lopuksi tutkimus tuloksineen käsitellään ja pohditaan työtä kokonaisuutena, työn kontribuutiota ja lisätutkimusaiheita.

### 1.5. Yhteenveto

Johdannosta ja toimintaympäristöstä voidaan poimia muutamia olennaisia asioita, jotka vaikuttavat opinnäytetyön aihevalintaan ja tutkittavaan kokonaisuuteen. Nykypäivän työympäristö on muuttunut aiempaa hektisemmäksi, muutosherkemmäksi ja psyykkisesti kuormittavammaksi. Tutkijan varovainen ennakkokäsitys on, että ratkaisukeskeisten toiminta- ja ajattelutapojen esiintyvyys organisaatiossa on positiivinen asia, mutta tästä ei ole tehty ennakkotutkimusta, eikä tämän opinnäytetyön varsinainen tarkoitus ole tutkia ratkaisukeskeisyyden hyödyllisyyttä.

Yhtiö, jossa tutkimus tehdään, on muutostilanteessa. Muutos sinällään antaa aiheita olettaa, että organisaatiossa esiintyy muutosvastarintaa, sekä muutoksen läpikäyntiin liittyviä erilaisia vaiheita. On mahdollista, että muutokset yhdistettynä toimintaympäristöanalyysin esiin nostamaan yleisen IT-markkinan vaativuuteen ja koko alan murrokseen vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin.

Tämän opinnäytetyön kannalta olennaista on ymmärtää ICT-alan toimintaympäristön kehityksen monimuotoisuus ja hektisyys. Alalla toimivien yhtiöiden on oltava erittäin tehokkaita palvelukehityksessä ja uusien tekniikoiden omaksumisessa. Samalla tuotetun palvelun tulee kuitenkin olla luotettavaa, laadukasta, tietoturvallista ja katteellista. Kun edellisiin vaatimuksiin yhdistetään yleisen markkinatilanteen vuosia jatkunut heikko kehitys, on helppo tehdä johtopäätös siitä, että ICT-alan yhtiöillä ja teknologiaosaamisen johtamistyöllä on hankaluuksia pysyä kehityksen tahdissa mukana.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1. Johtaminen ja johtajuus

#### 2.1.1. Keskeisiä käsitteitä

Organisaatioiden ja johtamisen tutkimus on soveltavaa tiedettä. Se perustuu mm. psykologiaan, sosiologiaan, taloustieteisiin, politologiaan ja historiaan. (Wikipedia 2016a)

##### 2.1.1.1. Johtamisen paradigmat

Johtamisen paradigma on professori Mauro Guillénin määritelmän mukaan järjestelmä, joka koostuu toisiinsa sidoksissa olevista ideoista ja tekniikoista ja tarjoaa käsillä oleviin ongelmiin sekä diagnoosin että ratkaisun. Käytännössä kyse on ideoiden ja tekniikoiden järjestelmästä, jolla on kaksi ulottuvuutta: henkilöstön johtaminen ja organisaation hallinnointi. (Seeck 2012, 24)

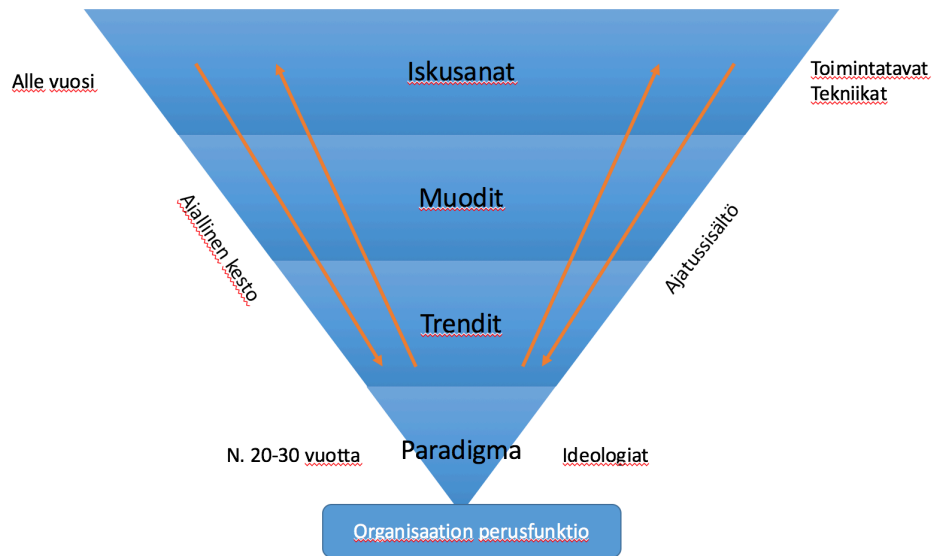
Johtamisen eri paradigmat eroavat toisistaan niiden ideologisten ja teknisten ominaispiirteiden mukaan. Esimerkkejä ideologisista ominaispiirteistä ovat esimerkiksi käsitys ongelman ratkaisusta, näkemys työntekijöistä ja käsitys työmarkkinakonflikteista. Esimerkkejä teknisistä ominaispiirteistä ovat mm. työtehtävien jako, työprosessin organisoiminen, työntekijöiden valintaan liittyvät asiat, työpaikalla vallitsevat valtarakenteet, palkitseminen sekä kannustamisen tavat. (Seeck 2012, 24)

Yleisesti käytetyin tapa jäsentää paradigmoja on näitä tutkineiden Stephen Barleyn ja Gideon Kundan malli, jossa paradigmat on jäsennelty aikajärjestyksessä niiden ilmenemisen suhteen seuraavasti (Seeck 2012, 27-29):

- teollisten olojen parantaminen (1870-1900)
- tieteellinen liikkeenjohto (1900-1923)
- ihmissuhdekoulukunta (1923-1955)
- systeemirationalismi (1955-1980)
- kulttuurikoulukunta (1980-)

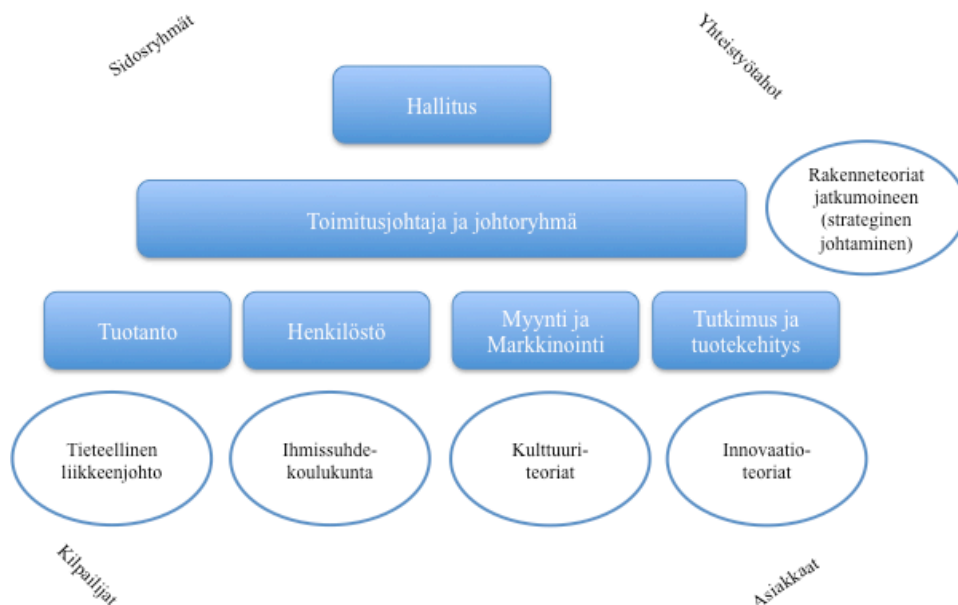
On kuitenkin tärkeä huomioida, että paradigmojen leviämisessä ja soveltamisessa on suuria maakohtaisia vaihteluita, joten malli ei ole universaalisti aukoton. Hannele Seeck esittää kirjassaan ”Johtamisopit Suomessa” vaihtoehdoisen tavan ryhmitellä johtamisparadigmoja. Seeckin ryhmittelymallissa johtamisen paradigmat ovat tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, organisaatiokulttuuri ja innovaatioteoriat. Johtamisen paradigmat ovat johtamisteorioita, jotka ovat säilyttäneet asemansa vuosia, jopa vuosikymmeniä. Niiden havaitseminen arjessa voi olla vaikeaa, koska arjen ongelmien ratkaisut haetaan pinnalla olevista iskusanoista, muodeista, tai trendeistä. Kaikilla edellisistä on useimmiten takanaan jokin johtamisen paradigmoista, tai peräti johtamisen

paradigman täysin alkuperäinen ajatus uusin sanankääntein esitettynä. (Seeck 2012, 27-29)



Kuvio 4. Paradigmojen, trendien, muotien ja iskusanoiden suhteet toisiinsa (Seeck 2012, 29)

Seeckin (2012) mukaan Johtamisen paradigmat ovat eri aikakausina syntyneet vastatakseen organisaation eri funktioiden ongelmiin. Esimerkiksi henkilöstön ongelmiin vastasi ihmissuhdekoulukunta, kun taas erityisesti johtoa ja koko yhtiön organisoitumista ja toimintaa koskevat rakenneteoriat.



Kuvio 5. Paradigmojen suhde eri funktioihin (Seeck 2012, 31)

Kuten edellä on todettu, kaikkien paradigmojen tavoite on sama, mutta niiden tavat hahmottaa ja ratkoa ongelmia eroavat toisistaan. Eri paradigmojen vallitsevuudesta eri aikakausina on esitetty jonkin verran

ristiriitaisia näkemyksiä, mutta yksi tunnetuimmista lienee Barleyn ja Kundan näkemys rationaalisten ja ideologisten aaltojen vuorottelusta. Barleyn ja Kundan näkemyksen mukaan retoriikat vuorottelevat ajallisesti metodien ja järjestelmien muokkaamisen sekä työntekijöiden identiteettiin, tunteisiin, asenteisiin ja uskomuksiin vaikuttamisen välillä. (Seeck 2012, 39-41)

Erik Abrahamson on tutkinut tarkemmin Barleyn ja Kundan heiluriteesiksi nimittämäänsä väittämää ja tuonut lisäksi rinnalle oman suoriutumisen kuilun teesinsä paradigmojen vallitsevuuteen. Abrahamsonin tutkimus tukee Barleyn ja Kundan näkemystä siitä, että nousukausia leimaa tyypillisesti rationaalinen retoriikka ja vastaavasti laskukausia normatiivinen, mutta Abrahamson totesi tähän vaikuttavan lisäksi ympäristössä tapahtuvat muutokset. Hänen itse esittämänsä suoriutumisen kuilun teesin mukaan eri johtamisretoriikkojen suosio on riippuvainen niiden kyvystä vastata kunkin ajanjakson tyypillisiin johtamisongelmiin, eli käytännössä todellisen suorituskyvyn ja tavoitteiden välisen kuilun kaventamiseen. Yleisenä näkemyksenä voidaan pitää näiden yhdistelmää, eli kun paradigma ei enää kykene ratkaisemaan vallitsevaa ongelmaa, se korvautuu uudella. (Seeck 2012, 39-41)

### Tieteellinen liikkeenjohto

Tieteellisen liikkeenjohdon oppi-isänä ja perustajana pidetään Frederik Winslow Tayloria (1856-1915) ja hänen näkemyksiään tuottavuuden ja tehokkuuden parantamisesta työtä rationalisoimalla (taylorismi). Keskeisinä ongelmina Taylor näki työn järjestelyn, sillä työnjohdolla ei ollut hänen mukaansa käsitystä kuinka paljon mikäkin työvaihe kulutti aikaa. Toinen keskeinen ongelma Taylorin mukaan oli työntekijöiden tahdin tarkoituksenmukainen hidastaminen, sillä työn tekeminen nopeammin ei palkitsemisjärjestelmien puuttuessa hyödyttänyt työntekijää lainkaan. Taylorin tavoitteena oli kehittää johtamisjärjestelmä, jossa työ järjestetään mahdollisimman tuottavasti ja molempia osapuolia hyödyttävästi. (Seeck 2012, 56-59)

Tieteellisen liikkeenjohdon keskeinen ajatus oli maksimoida tuottavuus perustamalla työn järjestely tutkittuun tietoon epätarkkojen sääntöjen sijaan. Taylor määritteli tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet seuraavasti (Seeck 2012, 56-59):

1. tiede korvaa työntekijän henkilökohtaiset käsitykset
2. työntekijät valitaan ja heitä opetetaan ja koulutetaan tieteeseen perustuvan tiedon perusteella sen sijaan, että työntekijöiden sallittaisiin itse päättää asioista ja kehittyä sattumanvaraisesti
3. johto ja työntekijät työskentelevät tiiviissä yhteistyössä tutkimustietoon perustuen tieteellisten lakien mukaisesti

Käytännössä tieteellinen liikkeenjohto erotti työn suunnittelun ja päätöksenteon itse työn tekemisestä. Toinen suuntausta keskeisesti leimaava tekijä oli työn suunnittelun lähtökohtana käytetty ajatus työn jakamisesta yksinkertaisiin tehtäviin. Taylorin oman työn lopputulemia



ovat mm. suoritepalkkaus, välineiden ja menetelmien standardointi, suunnitteluosastojen perustaminen sekä ohjekortit. Tieteellisen liikkeenjohdon menetelmien kehittämistä edelleen jatkoivat lukuisat Taylorin seuraajat ja oppilaat, kuten Frank Gilberth (työaikatutkimus), Lillian Gilberth (inhimilliset tekijät tieteellisen liikkeenjohdon kontekstissa), Hugo Münsterberg (mm. työntekijöiden soveltuvuuden tutkiminen eri työtehtäviin), Henry Gantt (työprosesseja kuvaavat Gantt-kaaviot) sekä Charles Bedaux (työsuoritusten vertailuun tarkoitettu Bedaux-järjestelmä). Lisäksi tieteellisestä liikkeenjohdosta puhuttaessa mainitaan usein Henry Fordin merkittävä vaikutus liukuhihnaan perustuvan tuotantotavan kehittämisessä. (Seeck 2012, 56-59)

Tieteellistä liikkeenjohtoa johtamismenetelmänä on arvosteltu etenkin sen epäinhimillisten ja osaamista vähentävien vaikutusten vuoksi. Kuitenkin sen ilmentymiä on nähtävissä edelleen tänä päivänä muun muassa työn organisoimistavoissa, uudessa teknologiassa sekä selkeimmin joissakin laatujohtamisen järjestelmissä, kuten Just-In-Time ja Total-Quality-Management. Myös esimerkiksi palvelualoilla tapahtuvan standardisoinnin voidaan katsoa saaneen vaikutteita taylorismista ja tieteellisestä liikkeenjohdosta. (Seeck 2012, 62, 102)

### Ihmissuhdekoulukunta

Ihmissuhdekoulukuntaparadigman ensisijainen tavoite oli löytää työntekijät huomioiva toimintamalli organisaation sisällä. Ihmissuhdekoulukunta pyrki ratkaisemaan työn yksitoikkoisuuteen, poissaoloihin, työntekijöiden vaihtuvuuteen, työpaikalla tapahtuviin konflikteihin sekä heikkoon työmoralaan liittyviä ongelmia. Toisin kuin usein annetaan ymmärtää, on ihmissuhdekoulukunnan ajatuksissa paljonkin yhtäläisyyksiä tieteellisen liikkeenjohdon kanssa, kuten tuottavuuden parantaminen, organisaation sisäisen yhteistyön lisääminen, johtajan auktoriteetin oikeuttaminen sekä tieteellinen objektiivisuus päätöksenteon perustana. Keskeisin ero löytyy ihmissuhdekoulukunnan pyrkimyksestä työnkuvan laajentamiseen ja rikastuttamiseen sekä työtehtävien kierrättämiseen. Ihmissuhdekoulukunta ei myöskään nähnyt palkkioita ainoana työntekijän motivaatiota lisäävänä tekijänä vaan esitti, että tärkeää on myös työsuhteiden vakaus, työn tyydyttävyyys sekä onnistumisista saadut tulokset. Käytännössä ihmissuhdekoulukunnan näkemykset vastasivat tarpeeseen tuoda johtamiseen inhimillisiä piirteitä sen sijaan, että työntekijät nähtiin ainoastaan koneen osina. (Seeck 2012, 107-109)

Ihmissuhdekoulukunnan keskeiset käsitteet ja tekniikat luotiin tieteellisestä liikkeenjohdosta merkittävästi poiketen lähes täysin akateemisten tutkijoiden toimesta. Huomattavaa on myös, että valtaosa tutkijoista oli käyttäytymistieteilijöitä. Tieteellisen liikkeenjohdon perustahan muodostui ensisijaisesti tehtaissa työskennelleiden insinööriastaisten henkilöiden rakentamana. (Seeck 2012, 116)

Hawthorne-tutkimuksia pidetään ehkä merkittävimpana ihmissuhdekoulukunnan läpimurtoon vaikuttaneena asiana. Alun perin tutkimuksen tavoitteena oli tutkia valaistuksen vaikutusta työtehoon, joskin

tavoite laajeni toisessa vaiheessa kannustimiin laajemmin. Elton Mayo (1880-1949), jota pidetään yhtenä ihmissuhdekoulukunnan uranuurtajana, analysoi tutkimustuloksia seuraavasti: yksittäisillä työoloihin vaikuttavilla toimenpiteillä ei ole juuri vaikutusta työtehoon, vaan työolot on huomioitava kokonaisuutena. Mayo hyödynsi analyysissään myös uudenlaista tutkimusmetodia henkilöstöhaastatteluita, joiden lopputulemana hän tuli päätelmään, että työntekijälle on tärkeää tulla kuulluksi. Haastateltujen henkilöiden mielipiteet epämurkavistakin uudistuksista paranivat, kun he tulivat aiheesta kuulluksi, vaikka muutokset vietiinkin läpi. Tutkimusta ja tutkimusmetodeita on sittemmin kritisoitu laajasti, mutta sen tuloksia voidaan yhtä kaikki pitää merkittävinä. (Seeck 2012, 117-124)

Mayon ohella on monia muita merkittäviä ihmissuhdekoulukunnan vaikuttajia. Fritz Roethlisberger ja William Dickson osallistuivat myös Hawthorne-tutkimusten tulosten analysointiin, ja totesivat työntekijän viihtyvyyden huomioinnin olevan tärkeää tehokkuuteen ja taloudellisuuteen tähtäävissä ratkaisuissa. He korostivat myös työntekijän psyykkisten tarpeiden huomiointia. Yksi heidän merkittävimmistä väitteistään oli myös, että tunteet ja sosiaalinen arvostus motivoivat työntekijää tosiasioita ja logiikkaa paremmin. (Seeck 2012, 117-124)

Chester Barnard näki organisaation sosiaalisten prosessien kokonaisuutena ja korosti näiden ymmärtämistä johtamisessa. Barnard korosti työssään suoraa kommunikaatiota, kykyä ja halua työskennellä yhteisen tavoitteen eteen sekä ihmisten yksilöllisten motivaatiotekijöiden ymmärtämistä. Kurt Lewin toi johtamiseen ryhmädynamiikan käsitteen tutkiessaan ihmisten käyttäytymistä ryhmässä. Hän ajatteli, että johtajan tulee osata hyvin *tämentää organisaation tavoitteet, kommunikoida, tehdä yhteistyötä ja rohkaista muita toimimaan yhdessä*. Yhteistyökyvyn ja -halun luomiseen muodollinen auktoriteetti ei riitä, jonka takia Barnard esitteli neljä seikkaa, joita auktoriteetin hyväksyminen edellyttää. (Seeck 2012, 117-124)

1. he ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan
2. heille annettu tehtävä on yhdenmukainen organisaation tavoitteiden kanssa
3. he uskovat, että heille annettu tehtävä sopii heidän omiin tavoitteisiinsa, ja
4. he ovat henkisesti ja fyysisesti kykeneviä suorittamaan tehtävän.

Ihmissuhdekoulukunnan toinen sukupolvi on jo mennyt ja tutkimuksen määrä jatkaa kasvuaan. Joukossa on lukuisia tänäkin päivänä tärkeitä tutkimuksia. Ihmissuhdekoulukunta on jättänyt perinnökseen oppeihinsa perustuvan henkilöstöjohtamisen ja sen opit elävät Suomessa vahvoina edelleen (Seeck 2012, 147).

#### Rakenneanalyttinen paradigma

Rakenneanalyttinen paradigma sai alkunsa 1950-luvulla Yhdysvalloissa. Kasvavat organisaatiot ja niissä lisääntyvä byrokratia toivat mukanaan ongelmia, kuten suuren, kansainvälisen organisaation johtaminen,

tuotevalikoiman laajuus ja esimerkiksi yritysostojen myötä uudistuvat organisaatiomuodot. Rakenneanalyttinen lähestymistapa pyrki ratkomaan näitä uudennlaisia ongelmia tarkastelemalla tehokkuuden tai työssä viihtyvyyden sijaan yritysten toiminnan kokonaisuutta, kuten suunnittelua, tehtävien ryhmittelyä ja hierarkian järjestämistä. Rakenneanalyttinen paradigma voidaan esimerkiksi kirjallisuutensa puolesta rinnastaa osin strategiseen johtamiseen. Yhteistä kaikille rakenneanalyttisille suuntauksille varsin rationaalinen katsontakanta. Niiden tavoitteena on, kuten tieteellisessä liikkeenjohdossa, työprosessien ja palkitsemisjärjestelmien yhdenmukaistaminen ja järjeistäminen siten, että tavoitteet saavutetaan. Kuitenkin, toisin kuin kahdessa edellä tarkastellussa paradigmassa, rakenneanalyttinen paradigma koostuu useista eri teorioista eikä sillä ole selkeää oppi-isää tai keulakuvaa. Organisaation toiminnan tehostaminen rakenneteorioiden mukaan tapahtuu rakenteita ja päätöksentekoprosesseja muokkaamalla, ja tähän tarjotaan useita eri vaihtoehtoja. Rakenneanalyttinen paradigma on myös esiteltävistä johtamisen paradigmoista ensimmäinen, joka ottaa huomioon myös organisaation ulkopuolisen maailman. (Seeck 2012, 159-205)

Rakenneanalyttisen paradigman teorioiden edustajia on useita, eikä niitä voida luontevasti ryhmitellä esimerkiksi sukupolvittain. Hannele Seeck esittää kuitenkin rakenneteoreetikoille seuraavanlaista ryhmittelyä (Seeck 2012, 159-205):

1. päätöksentekoteoreetikot (Herbert Simon, James March, Richard Cyert)
2. tilannesidonnaisen lähestymistavan puolestapuhujat (Joan Woodward, W. Richard Scott, Amitai Etzioni)
3. nykyisten johtamisteoria- ja organisaatiokäsityksen esi-isät (Henri Fayol, Alfred Sloan, Peter Drucker)
4. innovaatioteoreetikot (Jay Lorsch, Tom Burn)
5. strategisen johtamisen pioneirit (mm. Alfred Chandler, Boris Yaviz, William Newman)
6. byrokraatioteoreetikot (Peter Michael Blau, Alvin Goulner, Michel Crozier)
7. muut organisaation rakenteellisista ongelmista kiinnostuneet

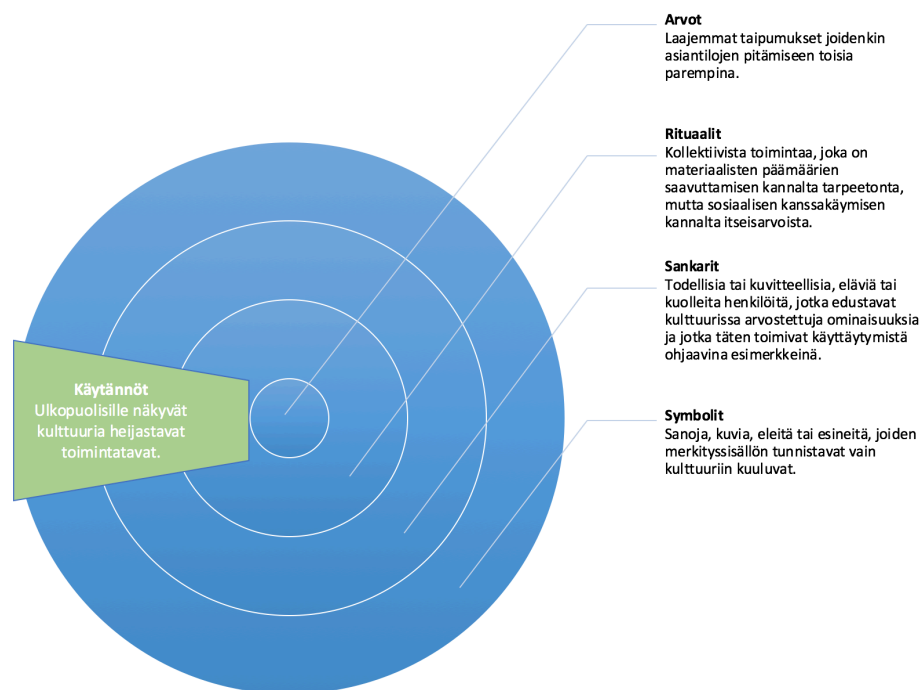
### Organisaatiokulttuuriteoriat

Organisaatiokulttuuriteoriat lähestyvät johtamista organisatorisia symboleita ja merkitysjärjestelmiä tarkastelemalla. Niiden perustana on ajatus siitä, että kussakin organisaatiossa vallitsee oma kulttuurinsa, joka määrää miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan. Organisaatiokulttuurille on esitetty useita eri määritelmiä, kuten Edgar Scheinin näkemys kulttuurista ryhmän jäsenten jaettujen merkitysten tuotteena tai Alan Wilkinsin ja William Ouchin määritelmä, jossa kulttuuri perustuu epäviralliseen yhteiseen ymmärrykseen siitä, mikä organisaatiossa on hyväksyttyä ja toivottua käytöstä. (Seeck 2012, 207-208)

Organisaatiokulttuuriparadigma sai alkunsa länsimaisten organisaatioiden tarpeesta vastata kiristyvään kilpailuun japanilaisten organisaatioiden

kanssa. Tuottavuusongelmia ei saatu ratkottua yksin rationaalisin keinoin eikä kasvava ammatillisesti koulutettu työntekijöiden kunta kokenut ammatti-identiteettinsä olevan sidottu yksittäiseen organisaatioon vaan ennemmin tiettyyn ammattiryhmään. Aiemmin itsestään selvänä pidetty lojaliteetti auktoriteetteja kohtaan mureni, ja työyhteisöjen oli muututtava paremmin motivoiviksi, joustavammiksi ja luovemmiksi. Japanilaisten menestys liike-elämässä sai japanilaisen johtamistavan nousemaan esiin, ja japanilaistyyppistä vahvaa kulttuuria alettiin osin pitää jopa edellytyksenä menestykselle. Taloudellisten ja rakenteellisten seikkojen rinnalla alettiin puhua muun muassa arvojohtamisesta. (Seeck 2012, 208-212)

Linda Smircich esittää kulttuurin tarkastelua organisaatioiden tutkimuksessa joko muuttujana tai metaforana. Kun kulttuuria tarkastellaan muuttujana, kulttuuri nähdään ikään kuin organisaation omaisuutena. Mikäli kulttuurista puhutaan metaforana, voidaan ajatella organisaation olevan kulttuuri. Kulttuurimetafora on ajatuksena verrattain uusi, sillä se ottaa mukaan organisaation psykologiset ja sosiaaliset prosessit aiemmille vuosikymmenille tyyppisten metaforien sijaan, joissa organisaatiota kuvattiin usein esimerkiksi koneena tai eliönä. (Seeck 2012, 213-215)



Kuvio 6. Organisaatiokulttuurin tasot Hofstedeä 1991 mukailten (Seeck 2012, 209)

### Innovaatioteoriat

Innovaatioteorioiden on esitetty olevan nyky maailmassa vallitseva johtamisen paradigma. Ratkottava ongelma on jatkuva uudistumisen tarve ja kilpailukyvyyn säilyttäminen tuomalla markkinoille jatkuvasti uudempia, parempia tuotteita ja palveluita. Rakenne- ja kulttuuriparadigmojen mukaisesti myös innovaatioparadigma on lähestymistavaltaan kontingenssi, eli yhden oikean ratkaisun sijaan se pyrkii löytämään uusia

ratkaisuita kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen ja kontekstiin sopivaksi. (Seeck 2012, 247-249)

Innovaatioteorioiden näkemys työntekijästä on voimakkaan oppimis- ja kehittymistarpeen omaava yksilö, jolle on tärkeää pysyä ajan hermolla ja ylläpitää omaa työmarkkina-arvoaan. Työntekijää motivoivat muun muassa halu käyttää omaa potentiaaliaan ja asiantuntemustaan. Työympäristölle tyypillistä ovat nopeat muutokset, luovuus, innovatiivisuus ja uudenlaisen ajattelun, toiminnan ja toimintatapojen korostaminen. (Seeck 2012, 247-249)

Innovaatioteoriat ovat oppina uusi, mutta tämän hetken tunnetuimmista akateemikoista voidaan mainita innovaatioiden kansantaloudellista merkitystä tutkinut Joseph Schumpeter, luovuuteen vaikuttavia sosiaalipsykologisia ja ympäristötekijöitä jo 1970-luvulta tutkinut Teresa Amabile sekä Rosabet Kanter, joka on korostanut töissään innovaatioiden keskeistä roolia yritysten uusiutumisen ja työntekijöiden potentiaalini hyödyntämisessä. Yksi Kanterin keskeisimpiä oivalluksia innovatiivisen organisaation rakentamiseksi on luopua autoritäärisestä johtamistavasta luovimpien ja lahjakkaimpien ihmisten kohdalla ja antamalla heille tavoite ja vapaus mennä tätä kohti haluamallaan tavalla. (Seeck 2012, 258-264)

Innovaatioteoreetikoista puhuttaessa voidaan myös mainita luovan luokan käsitteen lanseerannut Richard Florida sekä flow-kokemusta tutkinut Mihaly Csikszentmihalyi. (Seeck 2012, 258-264)

Johtamisen näkökulmasta erityisen tärkeää näyttää olevan kyky ymmärtää kokonaisuuksia ja antaa selviä, innostavia tavoitteita, koordinoita resursseja ja suunnitella projekteja ja kannustaa sekä antaa palautetta työntekijöille. Lisäksi tulee kyetä tasapainoilemaan luovuuteen liittyvän vapauden ja toisaalta liiketoiminnan edellyttämän tuloksellisuuden välillä. (Seeck 2012, 279-281)

Eri johtamisen tyylejä voidaan soveltaa johtamisen paradigmasta riippumatta. Johtajuustyilien- ja teorioiden tarkoitus on selvittää millaista tehokas johtaminen olisi teoriassa ja pohtia johtajuuden merkitystä organisaatiossa. Sovellettu johtamistyyli on todennäköisesti myös vaikuttanut osaltaan varsinaisen johtamisen paradigman menestykseen. (Seeck 2012, 353-362) Ennen syventymistä johtamistyyliin tulee kuitenkin ymmärtää mitä johtamisella ja johtajuudella tarkoitetaan.

### 2.1.1.2. Johtamisen ja johtajuuden määritelmät

Johtajuutta (leadership) käsitteenä ovat määritelleet lukuisat tunnetut ja vähemmän tunnetut tutkijat, kirjailijat, teoreetikot ja tietysti johtajat itse. Tämä on johtanut mm. Stogdill (1974) toteamukseen siitä, että ”johtajuuden käsitteelle on yhtä paljon määritelmiä, kuin on henkilöitä, jotka ovat yrittäneet sitä määritellä”. Kotterin (1990) määritelmän mukaan johtaminen on selviytymistä monimutkaisuuden kanssa ja johtajuus on selviytymistä muutoksen kanssa. Useimmille määritelmille yhteistä on kuitenkin johtamisen prosessinomainen ja tavoitteellinen toiminta, jossa yksilön

ohjeistamana, opastamana, auttamana, tai esimerkiksi, pyritään saamaan organisaatiossa aikaiseksi lisää toivotunlaista tekemistä, tekemisen myötä haluttuja tuloksia. (Lämsä ja Hautala 2005, 206-207) (Seeck 2012, 46-50) (Perttula ja Syväjärvi 2012, 199) (Kotter 1996)

Perinteisiä johtajuuden teorioita ovat esimerkiksi piirreteoriat, tilanneteoriat, käyttäytymisteoriat ja kontingenssiteoriat sekä transaktionalinen ja transformaationalinen johtajuus. Tämän päivän näkökulmia johtamistyyliin ovat mm. karismaattinen johtajuus, autenttinen johtajuus, eettinen johtajuus ja tunneäly. (Seeck 2012, 353-362) (Lämsä ja Hautala 2005, 232-247).

### 2.1.1.3. Johtamisen tarkoitus

Johtamisen tarkoitus on huolehtia siitä, että organisaation käytettävissä oleva aika ohjautuu niin hyvin ja tuloksellisesti kuin mahdollista organisaation perustehtävän toteuttamiseen. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että organisaation perustehtävä, joka on määritelty strategiassa, visiossa ja missiossa toteutuu kaikissa olosuhteissa ja kaikissa tilanteissa tarkoituksenmukaisella tavalla. Usein johtajat ovat myös itse henkilöstöä osallistavasti määrittelemässä organisaation toteutettavaksi tulevaa perustehtävää. Onnistuminen organisaation perustehtävän määrittelyssä ja toteuttamisessa johtaa menestykseen, kun taas epäonnistuminen kummassa tahansa johtaa hankaluuksiin. (Vuorela ja Juuti 2015, 28-29)

### 2.1.1.4. Johtajuuden evoluutio

1900-luvun alussa vallitsi johtajuudesta käsitys, jonka mukaan kyseessä on synnynnäinen ominaisuus, jonka oppiminen on mahdotonta. Tämän käsityksen tilalle tuli myöhemmin piirreteoreettinen käsitys siitä, että johtajan ominaisuudet ovat osin synnynnäisiä ja osin opittuja. (Seeck 2012, 353-354) Perinteisesti johtaja tai esimies olivat patriarkan omaisessa asemassa. Heidän auktoriteettiaan ei sopinut kyseenalaistaa ja johtamistyyli oli varsin autoritäärinen. Tämä ei ollut pelkästään huono asetelma, sillä patriarkka- johtajilla oli merkittävä asema auttaessaan työntekijöitensä ja työntekijöiden perheitä myös vapaa-ajalla. Johtajat saattoivat auttaa pankkiasioden hoitamisessa, talon rakentamisessa tai muissa perheen arjen tärkeissä päätöksissä. Auttaminen oli kuitenkin vahvasti johtajan näkökulmasta, ylhäältä alaspäin annettavaa apua. Johtaja oli aina oikeassa koska hän oli tiedoiltaan ja taidoiltaan täysin ylivoimainen tavallisiin ihmisiin verrattuna. (Vuorela ja Juuti 2015, 14-19) Oli täysin mahdollista, että hyvä tarkoitus kääntyi toisinaan myös pääläelleen. Tällainen toimintamalli saattoi altistaa työläisperheet entistä riippuvaisemmiksi paikallisista johtajista ja siten heikentää työntekijäperheiden hallinnantunnetta.

Piirreteorioiden tilalle tuli seuraavassa vaiheessa käyttäytymisteoriat, jotka nimensä mukaisesti keskittyivät johtajien käyttäytymisen tutkimiseen. Tutkimuksissa painottuivat johtajien asenteet, arvot sekä kommunikaatiotavat. Piirreteorioita seurasivat tilanneteoriat, joissa

olennaista oli johtamisen tilannesidonaisuus. Kehityksen myötä 1980 luvulla syntyi ymmärrys, että mikään yksittäinen näkökulma ei voisi yksin selittää johtajuutta. Syntyi integroivat mallit. Samalla johtamista alettiin tarkkailla myös ajan henkeen sopivasti kulttuurinäkökulmasta. (Juuti 2006, 13-42)

Transformationalinen johtaminen (James Burns, 1978) perustui ajatukseen siitä, että todellinen johtajuus muokkaa johdettavia ihmisiä ja prosesseja aiempaa paremmiksi. Tämän vastapainoksi syntyi tutkimusta transaktionaalisesta johtamisesta, jonka ydinajatus oli palkitsemisessa ja rankaisemisessa. Transaktionaalisen johtamisen painopiste oli siten valvonnassa sekä ulkoisissa motivaatiotekijöissä. (Seeck 2012, 353-362)

Nykypäivän arjessa johtaminen on suuren haasteen edessä ja patriarkaalisen johtamisen aika on peruuttamattomasti ohitse. Organisaatiot kohtaavat muospaineita nopeasti muuttuvan ympäristön, teknologisten murrosten ja kasvavien tehokkuusvaatimusten myötä. Yhteiskunta on muuntautunut pika-aikataulussa osaamisen yhteiskunnaksi. Jatkuva muutos on nykyään organisaatioissa normaali olotila ja työtä tehdään lukuisten erilaisten ristikkäisten paineiden alla. (Perttula ja Syväjärvi 2012, 195-222) Ihmisten sitoutuminen ja luovuus ovat tärkeässä asemassa. Äänetön taito tulisi saada organisaation käyttöön ja työntekijöiden käyttämättömät voimavarat tulisi löytää ja hyödyntää mahdollisimman hyvin. Johtaminen onkin nykyään lähempänä mentorointia, sparrausta ja valmentamista. (Vuorela ja Juuti 2015, 15-19) (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 9-8)

Uudessa, aiempaa vaativammassa työympäristössä työn hektisyys ja työuupumus ovat keskeisiä ongelmia, jotka ovat osaltaan nostaneet työhyvinvoinnin jopa kilpailutekijäksi. Usein kaupallisissa organisaatioissa tulosjohtaminen ylikorostuu, joka johtaa kierteseen, jossa asioiden johtamisen myötä hallinnollinen tekeminen ja erilaiset säännöt saavat liikaa tilaa. Tällainen toimintaympäristö heikentää uusien ideoiden mahdollisuuksia saada jalantilaa ja vaikeuttaa organisaation uudistumista. (Vuorela ja Juuti 2015)

Modernin ajattelun mukaan työntekijät tulee nähdä strategisina voimavaroina, joiden hyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen parantaa koko organisaation kilpailukykyä. Oppivassa organisaatiossa tulee panostaa ihmisten kehittymiseen. Kehittymiselle herkässä tilassa organisaatio taas kykenee aistimaan asiakkaiden tarpeet entistä paremmin ja reagoimaan niihin nopeammin. Menestyvät organisaatiot painottavat asiakaskokemusta ja edelleen kiihdyttävät muutosvoimia panostamalla oppimiseen ja joustavuuteen. (Vuorela ja Juuti 2015, 16-21)

Hyvä ihmisjohtaminen on siis onnistumisen edellytys – voidaankin leikillisesti todeta, että yleisesti tunnettu lausahdus ”kaikki ongelmat ovat johtamisongelmia” saattaa olla totta. Hyvällä johtamistyöllä voitaneen vaikuttaa merkittävästi työolosuhteisiin. Työhyvinvointi ja henkilöstön korkea osaaminen ovat ylläpidettävissä johtamisen keinoin. Nykyisiin olosuhteisiin ja toimintatapaan, jossa työntekijöiltä vaaditaan omistautumista, harrastuneisuutta ja innostuneisuutta, ei enää sovi

perinteiset autoritääriset johtamistavat. Mm. Daniel Golemanin (2000) mukaan johtajan työssä kehittyäkseen ja pärjätäkseen johtajan tulee omata kehittynyt tunneäly, jota johtajan tulee myös käyttää. (Lämsä ja Hautala 2005, 230-231)

#### 2.1.1.5. Johtamisen aktiivinen kehittäminen

Johtajuutta ja johtamista tulee kehittää aktiivisesti ja rohkeasti. Tämä on tärkeää koska ihmisillä on runsaasti kykyjä, joita he ovat oikeissa olosuhteissa valmiita käyttämään esimerkiksi työnantajaorganisaationsa tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskusteleva johtaminen lisää työyhteisön hyvinvointia, kun taas autoritäärisuus lisää vihamielisyyttä ja ristiriitoja. Työntekijöillä, muodostuu suhde työhönsä aiemman työhistorian jo tehdyn työn ja saavuttujen tulosten sekä saadun palautteen perusteella. Tämä suhde tekee työstä ja työn tuloksista henkilökohtaisen asian. Väärin annettu palaute työstä saatetaan tulkita henkilön itsensä arvostelemisena tai arvostuksen puutteena työtä kohtaan (Vuorela ja Juuti 2015, 27). (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 18-20)

Turvalliset olosuhteet helpottavat työhön tai työn tuloksiin liittyvää keskustelua ja erilaiset näkökulmat tulkitaan tällöin helpommin oikein. Terapiamaailmasta johtamiseen noussut käsitys ”jokaisen näkökulma on oikea” on monen nykyisen johtamiskäsitysten mukaan olennaista, sillä se osaltaan mahdollistaa luottamuksellisen ja avoimen vuorovaikutuksen syntymisen mahdollisuuksia. Näyttää siltä, että pärjätäkseen johtajan pitäisi pystyä toimimaan valmentajana, terapeutina, auktoriteettina, opettajana, visionääriä ja monessa muussa roolissa aina tarpeen mukaan.

Johtamistyylin selvää yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen ei ole kuitenkaan onnistuttu osoittamaan kattavasti. Tämä voi osaltaan selittyä sillä, että johtamistyyli sivuuttavat johtamisen sosio-kulttuurisen ympäristön ja tilannesidonaisuuden. (Lämsä ja Hautala 2005, 222-232) Jotta johtamistyö pystyisi kuitenkin vastaamaan nykypäivän vaatimuksiin on johtajilla valtava kiire kehittyä ihmisjohtamisen eri osa-alueella. (Vuorela ja Juuti 2015, 27) (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 18-20)

### 2.1.2. Perinteiset johtajuuden teorit

#### 2.1.2.1. Johtajuuden piirreteorit

Johtajuuden piirreteorit perustuvat käsitykseen siitä, että hyvä johtaja voidaan määritellä hänen luonteenpiirteidensä perusteella. Johtajuuden piirreteorit lähtevät siis siitä käsityksestä, että henkilöllä synnynnäisiä luonteenpiirteitä ja muita sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka tekevät johtajasta hyvän johtajan. Näitä ominaisuuksia voi piirreteorian mukaan lähinnä täydentää opituilla tiedoilla ja taidoilla. (Lämsä ja Hautala 2005, 222-232) (Seeck 2012, 354)



Piirreteorioiden historia on harvinaisen kiistelty, mutta johtajuuden piirreteoriat saivat tuulta purjeisiin Big Five –persoonallisuusteorian kehittymisen aikaan. Tämä teoria määrittelee viisi persoonallisuuden ulottuvuutta (Tunne-elämän tasapainoisuus, ekstroversio, avoimuus, sovinnollisuus ja tunnollisuus). Näistä piirteistä katsottiin joidenkin olevan johtamisen kannalta tärkeämpiä kuin toisten. (Metsäpelto ja Feldt 2009, 77) Persoonallisuuspsykologian piirreteorioiden ja johtajuuden piirreteorian yhtymäkohta on yksi useista johtamisen ja psykologian tieteenalan kohtaamisista.

Johtajuuden piirreteoreettisessa tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan ominaisuuksia, jotka erottavat johtajan ja alaisen toisistaan. Tässä ei kuitenkaan onnistuttu (Seeck 2012, 354). Näyttääkin siltä, että tietyt piirteet eivät yksin riitä takaamaan hyvää johtajuutta; organisaation ollessa kriisissä, johtajalta odotetaan erilaisia piirteitä kuin menestyvässä tilanteessa olevan organisaation johtajalta. Piirreteoriat jättävät tilannesidonaisuuden käytännössä kokonaan huomioimatta. Piirteet ikään kuin vain parantavat johtajan mahdollisuuksia tehdä oikeita toimenpiteitä menestyäkseen johtamistyössään (Lämsä ja Hautala 2005, 222-232).

#### 2.1.2.2. Johtajuuden käyttäytymisteoriat

Käyttäytymisteoriat lähtevät siitä, että käyttäytyminen on opittua. Tämä tekee merkittävän pesäeron piirreteorioihin, sillä käyttäytymisteorioiden perusteella johtaminen olisi opittavissa oleva taito. Nimensä mukaisesti käyttäytymisteoriat keskittyvät ihmisen käyttäytymiseen ja tekoihin. Näiden teorioiden perusteella voi arvioida sitä, miten käyttäytyminen vaikuttaa johtajuuteen. Käyttäytymisteorian peruskysymyksiä ovat mm. miten tehokas johtaja käyttäytyy ja käskeekö hän, vai pyytäkö hän ihmisiä tekemään asioita (Lämsä ja Hautala 2005, 222-232)?

Tehokasta johtajuutta käyttäytymisen näkökulmasta koskevat suuntaukset voidaan ryhmitellä kahteen pääryhmään: Johtamistyön sisältöä korostaviin suuntauksiin ja johtamistyyliä korostaviin suuntauksiin. Ensimmäisissä huomio kiinnitetään johtajien työskentelytapaan ja jälkimmäisessä tehokkaiden käyttäytymistyylien etsimiseen.

Henry Mintzbergin esittämän mukaan johtamistyön sisällä on kymmenen roolia, jotka voidaan jakaa päätöksen tekoon, viestintään ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyviin rooleihin. Mintzbergin roolimallista on havaittavissa, että johtajan työnkuva on erittäin laaja. Hän on päätöksentekijä, tutkija ja viestijä, joka on jatkuvasti sosiaalisessa kanssakäymisessä eri toimijoiden kanssa. Hänellä on tärkeä rooli nimenomaan ihmisten välisten suhteiden rakentajana. Mintzberg nostikin esiin, että käytännössä ihmisten ja asioiden johtamisen välinen jako on mahdotonta niiden päällekkäisyyden vuoksi.

Päätöksentekoon liittyvät roolit	Viestintään liittyvät roolit	Ihmisten väliin suhteisiin liittyvät roolit
yrittäjä	havainnoija	ihmisten johtaja
ristiriitojen välttelijä	tiedon levittäjä	keulakuva
voimavarojen jakaja	puheenjohtaja	yhteydenpitäjä

Kuvio 7. Johtamistyön sisältö -suuntauksen mukaiset johtajuusroolit Henry Mintzbergin mukaan (Lämsä ja Hautala 2005, 222-232)

*Johtamistyyliin* perustuvat suuntaukset ottavat johtamisen sisällön sijaan kantaa siihen, millainen johtamistyyli on tehokasta. Johtamistyyliä koskevat suuntaukset voidaan jaotella usealla eri tavalla. Yksi perinteisimpiä tapoja on luokitella tyylit autoritaariseen, demokraattiseen ja antaa mennä -tyyliin. Autoritaarisen tyylin ollessa etäistä, käskevää ja jopa pelottavaa demokraattinen johtaja pyrkii osallistamaan johdettaviaan päätöksentekoon ja kannustaa yhteistyöhön. Demokraattinen johtaminen on siten avointa ja luottamusta rakentavaa ja sitä pidetään tehokkaimpana johtamistyylinä. (Lämsä ja Hautala 2005, 222-232)

Robert Blake ja Jane Mouton (1978) esittivät tunnetuksi tuleen johtamisruudukkoa kuvaavan mallin. Tässä mallissa johtajuudesta erotetaan kaksi ulottuvuutta: Ihmiskeskeisyys ja tehtäväkeskeisyys.

korkea	1,9	9,9
Ihmiskeskeisyys		5,5
Alahainen	1,1	9,1
	alhainen	tehtäväkeskeisyys
		korkea

Kuvio 8. Johtamisruudukko Blaken ja Moutonin mukaan. (Lämsä ja Hautala 2005, 222-232)

Blaken ja Moutonin esittämä ruudukko yhdistää ihmis- ja tehtäväkeskeisyyden toisiinsa. Taulukko toimii siten, että ihmis- ja tehtäväkeskeisyys voivat kumpikin olla joko korkealla tai matalalla tasolla. Blake ja Mouton erottivat viisi päätyyliä, jotka on esitetty seuraavassa.

*Vastuunvälttelijä (1, 1)* on johtajana etäinen ja pyrkii osallistumaan tekemiseen mahdollisimman vähän. Hän saattaa olla nimellisesti johtaja, mutta ei huomioi alaisiaan eikä tehtäväänsä. *Huolenpitäjä (1, 9)* on johtajana alaisistaan välittävä ja kiinnostunut. Hän haluaa huolehtia ihmisistä, mutta organisaation perustehtävä jää taka-alalle tai unohtuu kokonaan. Hän välttelee ristiriitoja ja pyrkii siihen, että kaikilla olisi mukavaa. *Keskittien kulkija (5, 5)* pyrkii usein kompromisseihin. Hän

huomioi jossain määrin kummatkin – ihmiset ja tehtävät – mutta etsii aina kaikkia tyydyttävää ratkaisua, tarvittaessa vaikka kaikille huonoa kompromissia. *Käskijä (9, 1)* ei johtajana välitä ihmisistä ja ihmisten tarpeista. Häntä kiinnostaa asiat ja ne hoidetaan, jos ei hyvällä niin pahalla. *Käskijä* arvostaa tehokkuutta ja tuloksia, joita mitataan tarkasti. *Tiimin vetäjä (9, 9)* edustaa tässä mallissa optimaalista johtajaa, joka huomioi erinomaisesti sekä ihmiset, että asiat. Hän edistää työllään ihmisten yhteistyötä ja tavoitteellisuutta sekä saavuttaa toiminnallaan organisaation tavoitteet. (Lämsä ja Hautala 2005, 222-232)

### 2.1.2.3. Kontingenssi- ja tilanneteoriat

Kontingenssi- ja tilanneteoriat kehittyivät täydentämään johtamisen käyttäytymisteorioiden puutteita. Kontingenssiteorioista tunnettuja ovat esimerkiksi Fiedlerin (1972) kontingenssiteoria, Hersey'n ja Blanchardin (1996) situationaalinen johtajuusteoria. (Wikipedia 2016b)

Teoriasuuntaus lähtee olettamuksesta, että mikään johtamistyyli ei toimi kaikissa tilanteissa vaan kykenevän johtajan tulee pystyä muuttamaan oma tyyliinsä kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. (Seeck 2012, 354) Käytännössä kukaan johtaja ei voi olla yhtä hyvä kaikissa tilanteissa ja kaikissa johtamistyyliissä. Keskeiset johtamistilanteessa vaikuttavat tekijät ovat mm. johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, johdettavien henkilökohtaiset ominaisuudet, johdettavan työn luonne, organisaatiokulttuurin erityispiirteet ja organisaation rakenne. (Lämsä ja Hautala 2005, 222-232)

Johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat mm. minäkuva, tunneäly, itsetunto ja osaaminen kun taas johdettavien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi motivaatio, työasenteet ja osaaminen. Työn luonnetta kuvaavat mm. työn vaihtelevuus, kriittisyys ja erityisolosuhteet. Organisaatiokulttuurin erityispiirteet muodostuvat arvoista ja tavoista ja organisaation rakenne vaikkapa keskityksen ja hajautuksen aste. (Lämsä ja Hautala 2005, 222-232)

W. J. Reddinin (1967) esittämässä 3D-mallissa on kuvattu tilannesidonnaisia tehokkaita ja tehottomia johtamistyyliä. Reddin mukaan on olemassa onnistuneen johtamisen kannalta kolme tärkeää perustaitoa (Lämsä ja Hautala 2005, 222-232):

1. Tilanneherkkyys: kyky sopeutua tilanteisiin ja soveltaa tilanteen vaatimuksiin sopivaa menetelmää
2. Tilanteen johtamistaito: kyky hallita tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä ja saada niissä aikaiseksi muutoksia
3. Tyylijousto: kyky hallita omaa johtamiskäyttäytymistään ja tarvittaessa muuttaa sitä tilanteeseen sopivaksi.

Uudehko tilanneteoreettinen malli on Daniel Golemanin (2000) tunneälyyn perustuva johtajuusmalli. Daniel Golemanin näkemyksen mukaan tehokkainta johtamista on vaihtaa tyyliä tilanteen mukaan ja yhdistellä uusiin tilanteisiin uusia tyyliä. Koska Golemanin mukaan johtamistyyliä muodostuvat tunneälyn eri osa-alueista niin johtaja on sitä parempi mitä

useampia tyylejä hän hallitsee. Johtaja voi Golemanin mukaan oppia uusia johtamistyylejä kehittämällä tunneälytaitoja. (Lämsä ja Hautala 2005, 222-232)

Tyyli	Kuvaus
<b>Pakottava johtamistyyli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Edellyttää johdettavilta tottelemista ja tehtävän välitöntä suorittamista</li> <li>- On hyödyllinen kriisissä sekä äkillisessä muutoksessa</li> <li>- Vähentää johdettavien luovuutta ja omaaloitteisuutta sekä lisää pelkoa</li> </ul>
<b>Arvovaltainen johtamistyyli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suuntaa arvovallallaan johdettavat toimimaan organisaation tulevaisuutta kohti</li> <li>- Edistää ihmisten motivaatiota ja oman työn merkityksen ymmärtämistä</li> <li>- on ongelmallinen tiimeissä, jos alaiset ovat esimiehiä selvästi osaavampia</li> </ul>
<b>Yhdistävä johtamistyyli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pitää johdettavien tunteita, hyviä ihmissuhteita ja keskusteluja tärkeinä</li> <li>- on hyödyllinen tilanteissa, joissa tarvitaan yhteistoiminnan, luottamuksen ja tiimisivun rakentamista</li> <li>- saattaa tuottaa mielikuvan, että keskinkertainen työsuoritus riittää</li> </ul>
<b>Demokraattinen johtamistyyli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- edellyttää johtajan kuuntelevan johdettavia ja neuvottelee heidän kanssaan</li> <li>- sopii tilanteisiin, joissa on tarvetta kuulla monia tahoja ja saada paljon ideoita päätöksenteon tueksi</li> <li>- voi olla ongelmallinen, jos neuvotteluissa ei päästä yhteisymmärrykseen.</li> </ul>
<b>Suuntaa näyttävä johtamistyyli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asettaa johtajan korkeisiin tavoitteisiin tähtäävän toiminnan standardiksi johdettaville</li> <li>- on sovellettavissa silloin, kun johdettavat ovat aikaansaavia ja asiantuntevia</li> <li>- saattaa lannistaa, elleivät johdettavat saavuta korkeita tavoitteita</li> </ul>
<b>Valmentava johtamistyyli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- auttaa ja rohkaisee johdettavia löytämään vahvuutensa ja kehittämisalueensa</li> <li>- sopii tilanteissa, joissa johtaja tietää johdettaviensa heikkoudet ja haluaa parantaa heidän suorituskyykyään</li> <li>- ei toimi, jos johdettavat ovat haluttomia oppimaan uutta ja muuttamaan toimintatapojaan.</li> </ul>

Kuvio 9. Golemanin (2000) tilannesidonnaiset johtamistyyli (Lämsä ja Hautala 2005, 231)

### 2.1.3. Nykypäivän teorioita johtajuuteen

Nykypäivän johtamisteoriat perustuvat ihmiskeskeisyyteen ja astuvat perinteisten tulosorientoituneen liikkeenjohtamisajattelumallin ulkopuolelle sosiaalipsykologian, kasvatustieteiden ja motivoimisen lähteille. Työn tekemisen paikka, aika ja muodot ovat muuttuneet ja teknologisen kehityksen myötä muuttuvat myös tulevaisuudessa niin, että

johtaja-esimies ei välttämättä jaa fyysistä tilaa johdettaviensa kanssa. Työn suorittaja on luova, itse ajatteleva yksilö, jonka työjohtamisessa pätevät eri säännöt kuin teollisuusyhteiskunnan liukuhihnojen suorittavilla työntekijöillä.

### 2.1.3.1. Valtuuttaminen ja johtajuus

Valtuuttavan johtajuuden perusajatuksena on lisätä johdettavan voimantunnetta sekä työn vapausastetta. (Wikipedia 2016c) Pyrkimys on samalla huolehtia vallan ja vastuun tasapainosta, toiminnan edellyttämien resurssien turvaamisesta ja huolehtia riittävästä henkilön ja organisaation kehittymisestä. Valtuuttamisessa johdettavan ja johtajan roolit lähestyvät toisiaan ja johdettava voi näin ollen kokea mahdollisuuden käyttää omia voimavarojaan täysimääräisesti tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseksi. (Lämsä ja Hautala 2005, 232-247)

Psykologinen tekijä	Kuvaus
<b>Mielekkyyys</b>	ihmisen omat arvot ovat linjassa työn sisällön ja tavoitteiden kanssa
<b>Itsejohtaminen</b>	ihminen kykenee itse määrittämään työnteon ajankohdan ja tavan
<b>Itsejohtamisen tehokkuus</b>	riittävä kyky luottaa omaan tekemiseensä ja itsensäjohtamisen tehokkuuteen
<b>Vaikuttaminen</b>	riittävät vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja työympäristöönsä

Taulukko 1. Valtuuttamisen tärkeät psykologiset tekijät Speitzerin (1995) mukaan (Lämsä ja Hautala 2005, 233)

Valtuuttamisesta voidaan käydä keskustelua kahdesta eri näkökulmasta käsin – yksilölähtöisesti ja organisaatiolähtöisesti. Yksilölähtöinen suuntaus perustuu ajatukseen ihmisen omasta kasvuprosessista, kun taas organisaatiolähtöinen näkökulma korostaa käsitystä siitä, että ihmisen valtuutuksen-tunteeseen vaikuttavat erityisesti organisoituminen, toimintatavat ja johtaminen. (Lämsä ja Hautala 2005, 232-247)

Joanne Ciulla (1998) erottaa valtuuttamisessa kaksi muotoa, psykologis-poliittisen valtuuttamisen ja psykologis-symbolisen valtuuttamisen. Kun toimintaympäristöä muokataan tosiasiallisesti siten, että johdettavien toimintamahdollisuudet lisääntyvät samalla lisäten yksilön vapautta omien voimavarojensa käyttöön, puhutaan psykologis-poliittisesta valtuuttamisesta. Psykologis-symbolinen valtuuttaminen on toisaalta lähes psykologis-poliittisen vastakohta. Symbolisesta valtuuttamisesta on kyse silloin kuin odotuksia valtuuttamisesta kasvatetaan, mutta niitä ei lunasteta.

### 2.1.3.2. Voimaannuttaminen (Empowerment)

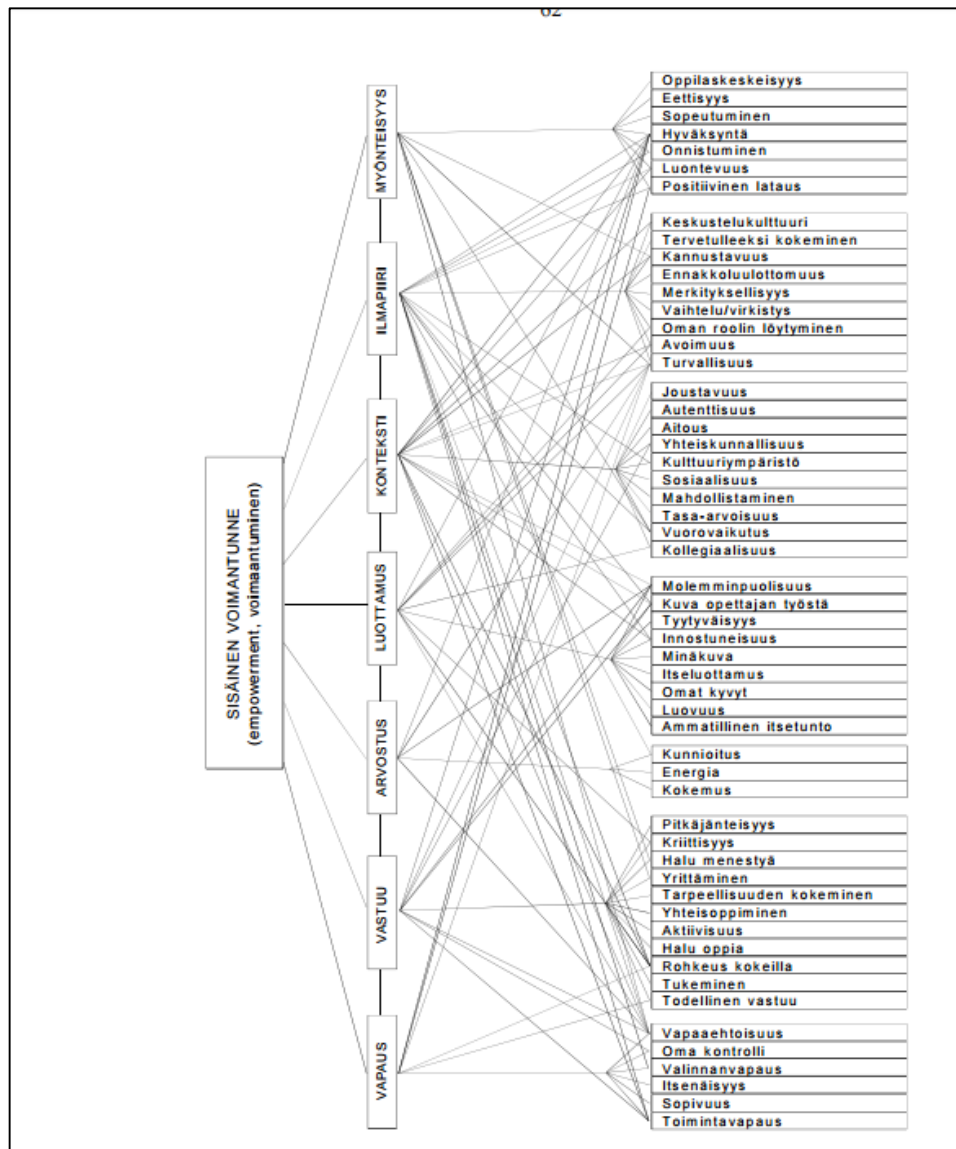
Voimaantumisen tarve on ajankohtainen työn johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista erityisesti aloilla, jossa työ on pääasiassa luovaa ajattelutyötä ja/tai erikoistunutta asiantuntijatyötä, usein

ristipaineiden ja muutosten jatkuvassa vaikutuspiirissä. Työlle tyypillistä on ei-aikasidonnaisuus, tiukat määräajat ja toisaalta ratkaisukeskeisyys. Johtamisteoriat yleensä ovat vallitsevan yhteiskunnan ajankuvia, kuten aikaisemmin johtamisteorian osiossa on osoitettu.

Voimaantumisteorioiden perusteita on Suomessa tutkittu mm. kasvatustieteiden tieteenalalla, tarkemmin luokanopettajiksi valmistuneiden keskuudessa grounded theory -metologisesti. Tutkimuksen päätavoite oli muodostaa formaali teoria ihmisen voimaantumisen rakentumisesta. Voimaantumisteorian perusajatus lähtee ihmisestä itsestään. Prosessi on henkilökohtainen ja sosiaalinen, eikä sitä voi lähtökohtaisesti antaa toiselle. (Siitonen 1999, 59-80)

Voimaantumisen osaprosessit rakentuvat Martin Fordin motivoivien järjestelmien teoriaan Motivational Systems Theories (MST), joka haastaa aikaisemmat mm. Locke & Latham (1990b) tavoite –orientoituneen tavan motivoida ja palkita työelämässä. MST -teoria ei ole ainutlaatuinen vain siksi, että se todentaa motivoitumisen syntyvän erilaisista ja monimutkaisista prosesseista, vaan siksi, että se lähtökohtaisesti asettaa työntekijän kokonaisvaltaisesti keskiöön, jonka motivoitumisen alamotiivit ovat ymmärrettävissä vasta sitten, kun itse henkilön motivoitumisen kokonaiskuva on kartoitettu. Työntekijän kokonaiskäsitteeseen itsestään vaikuttavat päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot. (Siitonen 1999, 59-80)

Voimaantumisen ydinkäsite on ”sisäinen voimantunne”, joka jakautuu seitsemään alakategoriaan taulukon mukaisesti. Vaikka Siitosen tutkimus keskittyy opettajiin, voidaan nämä käsitteet nykytyöelämässä käsittää ja ymmärtää hyvin osana hyvää itsetuntemusta, kuten myös johtamisen välineinä ja näin ollen tukee kokonaiskonseptin lähtöolettamusta. (Siitonen 1999, 59-80)



Kuvio 10. Sisäinen voimantunne - ydinkäsite kategorioineen (Siitonen 1999, 59-80)

Voimaantuminen ei ole teoreettisen tarkastelun perusteella pysyvä olotila. Voimaantumattomuus (disempowerment) voi johtua työntekijän kokonaiskäsityksen vaikeuksista toimintaympäristössään. Teoria väittää, että voimaantuminen vaikuttaa katalyyttin tavoin sitoutumisprosessiin: heikko voimaantuminen johtaa heikkoon sitoutumiseen ja vahva voimaantuminen johtaa vahvaan sitoutumiseen. Johtamisen kannalta olennaista on mahdollistaminen ja voimaantumisen ylläpitäminen esimerkiksi avoimuudella, toimintavapaudella, rohkaisemisella sekä turvallisuuteen, luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen pyrkimisellä. Voimaantuminen on yhteydessä yksilön ja yhteisön työhyvinvointiin. (Ford 1992, 12-14)

### 2.1.3.3. Eettinen johtajuus

Puhuttaessa hyvästä johtajuudesta on käsiteltävä myös etiikkaa. Johtajan tehtävä on huolehtia tehokkaasti ja inhimillisesti siitä, että ihmiset tekevät organisaatiossa sen mikä heidän työnsä kulloinkin on. Etiikka on osa kaikkea johtamista, mutta samalla se on hankalasti mitattava ja määriteltävä asia. Eettinen johtajuus voidaan jakaa kolmeen eri näkökulmaan, joita ovat motiivien näkökulma, seurausten näkökulma ja keinojen näkökulma. (Lämsä ja Hautala 2005, 232-247)

Kun pohditaan mikä on johtajan motiivi tehtäviensä hoitamisessa, keskustellaan motiivien näkökulmasta. Tavallisesti auttamiseen liittyvät motiivit koetaan hyväksyttävämpinä kuin esimerkiksi johtajan omaan urakehitykseen tai muihin henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyvät motiivit. (Lämsä ja Hautala 2005, 232-247) Seurausten näkökulmasta on kyse silloin kuin arvioidaan johtamistyön tulosten seurauksia. Maailma on täynnä tunnettuja johtamistyön tuloksia, joista ääriesimerkkinä voisi mainita Adolf Hitlerin johtamistyön tulokset. Toisaalta tunnetun innovatiivisen johtajan Elon Muskin sähköautoilun ja avaruusmatkailun kauaskantoisia seurauksia ei vielä tiedetä, vaikka Elon Musk itse korostaakin kestävästä kehitystä. (Helsingin Sanomat 2015) Johtajuuteen liittyy myös useita vaikuttamisen keinoja. Niitä arvioitaessa on kyse keinojen näkökulmasta. Tässä näkökulmassa on olennaista arvioida mitkä vaikuttamisen keinot ovat hyväksytyjä. Esimerkiksi vapaaehtoisuutta pidetään pakottamista hyväksyttävämpänä keinona. Tunnetuimpia eettisen johtajuuden teorioita ovat palvelujohtajuuden teoria ja transformationaalisen johtajuuden teoria.

Transaktionalinen ja transformaationalinen johtajuus näyttäytyvät käytännössä tavalla, jolla johtaja ja alainen ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Transaktionalisessa johtamisessa johtaja käyttää käytettävissä olevia resurssejaan (rahaa, valtaa tms.) palkitsemiseen tai rankaisemiseen ja näin ikään kuin vaihtaa tavoitellun suoritteiden palkkioon. Johtamisen onnistuminen riippuu siitä, miten tärkeäksi ja palkitsevaksi alainen kokee omasta työpanoksestaan kokemansa vaivan suhteessa saamaansa hyötyyn. (Wikipedia, 2015) (Seeck 2012, 357)

Transformaationalisessa johtajuudessa alaisen kiinnostusta tavoitteen saavuttamisen tärkeydestä ja suuremmasta merkityksestä korostetaan erilaisin keinoin. Pohjimmiltaan tarkoitetaan johtajuutta, joka motivoi ja innostaa seuraajia. Näitä voivat olla tavoitteen yksinkertaistaminen, symbolisointi tai esimerkiksi tarinoiden kertominen. Transformaationalinen johtaja pyrkii kannustamaan työntekijää tekemään jopa enemmän kuin hän oli aiemmin aikeissa tehdä. Usein transformaationaliset johtajat ovat alustensa näkökulmasta kiehtovia, karismaattisia ja monessa suhteessa esikuvia. (Seeck 2012, 356)

Innovaatioteoriat omaavat osia sekä transaktionalisesta, että transformaationalisesta johtamisesta. Innovaatioteorian käsityksen mukaan johtajat vaikuttavat työllään pääosin organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin. Pitämällä yllä sopivaa kulttuuria ja ilmapiiriä johtajat voivat vaikuttaa organisaation innovaatioiden määrään suotuisasti. (Seeck 2012, 357)



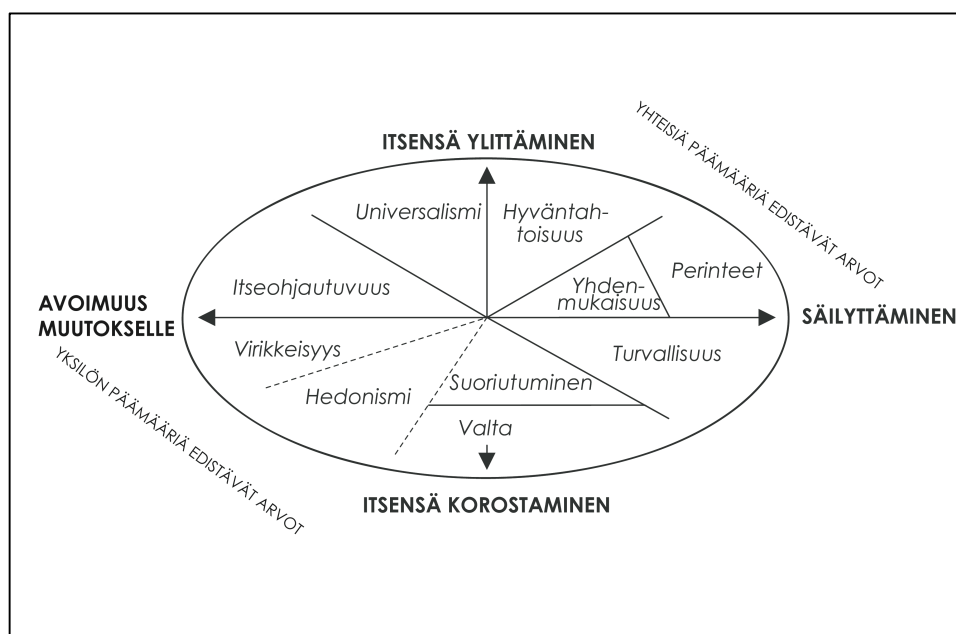
Palvelujohtajuuden teorian mukaan johtajan tehtävä on olla olemassa muita varten. Hän palvelee ja huolehtii henkilöstöstään ja pyrkii vastaamaan kaikkien yksilöllisiin tarpeisiin yksilöllisesti. Hän on auttamassa ja tukemassa ja tekee asioita toisten puolesta. Hänen tehtävänsä on huolehtia hyvän hengen kehittymisestä, ihmisten motivaation säilymisestä ja hyvistä työolosuhteista. Koska ihmisten tarpeet ovat kuitenkin loputtomia niin ongelmaksi tulee johtajan oma jaksaminen. Johtajan tulisi huolehtia yhteisestä määränpäästä ja organisaation tavoitteiden täyttymisestä, mutta samalla jokaisen henkilön tarpeista. Tämä on käytännössä mahdotonta.

Välittämisen etiikka tarkastelee ihmisen suhtautumista toiseen ihmiseen. Palvelujohtajuus on lähellä välittämisen etiikkaa ja on keskustelut siitä, että voisivat johtajan kyky empatiaan olla tärkeässä roolissa eettisyyden mahdollistajana. (Lämsä ja Hautala 2005, 232-247)

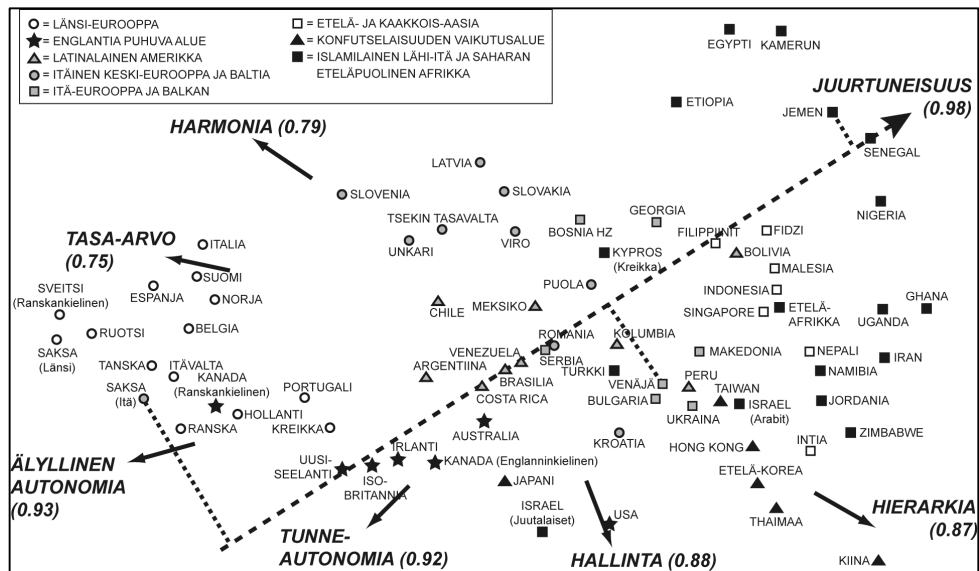
#### 2.1.3.4. Arvojohtaminen

##### Schwartzin kaksi arvoteoriaa

Psykologian professori Shalom Schwartz on ensimmäinen arvotutkija, joka onnistui kehittämään universaalien, empiirisesti testattavissa olevien, eri kulttuureissa pätevän arvoteorian. Yksilöiden arvot muodostavat kymmenestä elementistä ns. arvokehän. Toinen arvoteoria perustuu kulttuuriseen arvo-orientaatioon, jonka teoria koostuu seitsemästä arvosta, muodostaen kulttuurisen arvokartan. (Puohiniemi 2003a) (Puohiniemi, Schwartzin kaksi arvoteoriaa 2003b)



Kuvio 11. Schwartzin arvokehä (Puohiniemi, Schwartzin kaksi arvoteoriaa 2003b)



Kuvio 12. Schwartzin arvokartta (Puohiniemi, Schwartzin kaksi arvoteoriaa 2003b)

Schwartzin näkemyksen mukaan kulttuurit ja yksilöt ovat erillisiä ja itsenäisiä kokonaisuuksia. Erilaiset periaatteet organisoivat yhteiskuntien normatiivisia kulttuurisia järjestelmiä ja yksilöiden motivaatioon perustuvia arvojärjestelmiä. Toisin sanoen, ihmiset altistuvat ympäröivän kulttuurin arvoihin ja paineisiin, tietyssä sosiaalisessa järjestelmässä. Kulttuuri itsessään jo vaikuttaa johtamistyyliin ja keinoihin. (Puohiniemi, Schwartzin kaksi arvoteoriaa 2003b)

Arvojohtamisesta Suomessa on tehty opinnäytetyö Keskon ja K-Citymarketin osalta, joka vahvasti myös mielletään kaupan alalla arvojohtajuuden oppeja noudattavaksi ja viestiväksi kauppaketjuksi (Laapotti 2007) Opinnäytetyössä viitattiin mm. seuraaviin arvojohtajuuden perusteisiin.

*”Arvojohtamisessa muutos ja tavoitteellinen toiminta jäsenetään ja perusteellaan organisaation arvojen kautta. Arvoista haetaan siis merkitys organisaation toiminnalle.”* (Kauppinen 2002)

On huomioitavaa mm. muuttuvassa toimintaympäristössä, että pysyvä ja turvallinen, harvoin muuttumaton asia organisaatiokulttuurissa ovat juuri arvot, vaikka toimintatavat muuttuisivatkin. Arvot määrittelevät yrityksen lähtökohdan, olemassa olon oikeutuksen ja eettis-moraalisen ytimen. Arvoissa tulee eriyttää ns. perusarvot, henkiset arvot ja toiminta-tavoista johtuvat arvot (esim. täsmällisyys, laadukkuus). Kauppinen jakaa arvot neljään pääkategoriaan, jotka myös vaikuttavat siihen, kuinka vahvasti yritystä johdetaan arvolähtöisesti: 1) taloudelliset arvot 2) asiakasarvot 3) yhteistyöarvot 4) kehitykseen liittyvät arvot. Näistä ensimmäinen painottaa taloudellisen onnistumisen kaikkia hyödyttäviä arvoja, kun taas toinen korostaa asiakaslähtöisyyttä ja sitouttamista. Yhteistyöarvot keskittyvät sisäistä ja ulkoista viestintää ja yhteistyötä sidosryhmien välillä ja kehitykseen liittyvät arvot korostavat uudistumista ja edelläkävijyyttä. (Kauppinen 2002, 160)

Arvoristiriidat ovat organisaatiolle kestäättömiä tilanteita. Organisaation perusarvot ja toiminta eivät voi olla ristiriidassaan keskenään, muutoin arvot muuttuvat merkityksettöiksi. (Kauppinen 2002, 160) On siis tiedostettava se, miten arvot liittyvät yrityksen perussaagaan ja käytännön toimintaan. (Kamesky 2000)

Yritysjohdolla on merkittävä rooli arvojen jalkauttamisessa, muistuttamisessa ja arvojen edistämisessä. Aito arvojohtajuus näkyy yrityksen dokumentaatiossa mm. strategiavalinnoissa ja vaikkapa kestävästä kehityksestä edistävissä tuotanto- tai palveluketjussa. Kauppinen (2002) peräänkuuluttaa jatkuvaa dialogia ja avointa keskustelukulttuuria organisaatiossa. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että jokainen työntekijä tai tiimi ymmärtää oman työnsä kannalta arvojen merkityksen ja mitä ne tarkoittavat käytännön työssä.

Arvojohtamisen määrittely ei ole helppoa, sillä se ei ole yksinomaan johtajuusoppi. Arvojohtaminen perustuu selkeästi määriteltyihin arvoihin. Arvojohtaminen on ihmisläheistä- ja lähtöistä johtamista. (Puohiniemi 2003a, 207) Arvojohtajuus vaatii paitsi ymmärrystä, myös kykyä oppia. Arvojohtajuus on pitkäjänteistä toimintaa ja sitouttamista tunnetasolla yhteisön arvoihin.

### 2.1.3.5. Karismaattinen johtajuus

Karismaattinen johtajuus on Max Weberin luoma käsite. Se on yksi kolmesta Weberin määrittelemästä johtajuuden tyypistä. Muita tyyppejä ovat perinteinen johtajuus ja rationaalis-legaalinen johtajuus. (Wikipedia 2013d) Karismaattista johtajuutta pidetään usein spontaanisti parhaimpana ja tehokkaimpana johtamistyylinä. Karismaattiset johtajat ovat monesti tunnettuja, valovoimaisia ja asiansa vakuuttavasti esittäviä henkilöitä, joita on helppo ihaila. Karismaattiset johtajat ovat vahvoja johtajuudessa – heitä on helppo seurata ja heidän tavoitteisiinsa on helppo yhtyä. (Lämsä ja Hautala 2005, 232-247)

Vaikka karismaattiset johtajat ovat usein tehokkaita saamaan tavoitteensa lävitse ei se tee heistä välttämättä parempia johtajia. Yrityksen näkökulmasta asia on itse asiassa päinvastoin. Jim Collins (2001) havaitsi kirjassaan, että karismaattisten johtajien yhtiöt pärjäsivät keskimääräistä huonommin, kun taas ei-johtaja-tyyppisten johtajien yhtiöt ovat päätyneet huomattavasti useammin todellisiksi menestystarinoiksi. (Collins 2001)

Näyttää siltä, että karismaattisen johtajan mielipiteitä ja suunnitelmia on vaikea tai mahdoton kyseenalaistaa alaisten toimesta. Tämä suurentaa riskiä siitä, että karismaattinen johtaja johtaa joukkonsa tuhoon. Samalla karismaattisen johtajan kanssa on vaikea tai mahdoton kilpailla, joka voi johtaa tilanteeseen, jossa eteenpäin pyrkivät taitavat ja lahjakkaat ihmiset hakeutuvat muihin tehtäviin törmättyään niin sanottuun ”lasikattoon”. (Collins 2001)

Styerer (1998) luokitteli karismaattisen johtajan neljään perustyyppiin, joita olivat sankari, isä, vapahtaja ja kuningas.

<b>Sankari</b>	<b>Isä</b>
<b>Vapahtaja</b>	<b>Kuningas</b>

Kuvio 13. Karismaattisen johtajan tyypit Steyrerin (1998) mukaan (Lämsä ja Hautala 2005, 243-247)

Johtaja on *sankari*, jos hänestä kerrotaan tarinoita, joissa hän on yhteisönsä puolesta väsymätön taistelija, voimahahmo ja selättää vaaran toisensa jälkeen. Tämä sankarin karismaa kantava johtaja on selvästi johdettaviensa yläpuolella, mutta ymmärtää kuinka tärkeää on saavuttaa yhteinen määränpää. Sankari taistelee aina hyvän puolella ja hän on voimakas urotekojen loisteessa hohtava hahmo. *Isän* karismaa kuvaa suojelevuus ja luotettavuus. Isä välittää aidosti alaisistaan ja haluaa huolehtia siitä, että heidän elämänsä sujuvat mallikkaasti. Sen takia isän karismaa kantava johtaja saattaa mm. auttaa alaisiaan arjen järjestelyissä kuten lastenhoidossa tai auton hankinnassa. Kun johtaja asettuu pelastajan asemaan, joka muuttaa kaiken aiempaa paremmaksi ja lumoo johdettavansa siten, että he haluavat seurata johtajaansa kohti pelastusta on kyseessä *vapahtaja*. Hän auttaa ihmiset ikävästä tai toivottomasta tilanteesta ihmeen kaltaisella teolla pelastukseen. (Lämsä ja Hautala 2005, 243-247)

Edelliset perustyyppit ovat saaneet vaikutuksensa kristinuskosta, mutta kuninkaan karisma on peräisin eurooppalaisesta kansanperinteestä. Kuningas on usein suuren organisaation vanha johtaja, joka on jo nähnyt ja kokenut kaiken ja saavuttanut ylivoimaisilla taidoillaan kuninkaan aseman. Hän on kaiken arvostelun yläpuolella koska hän tietää ja osaa kaikesta kaiken. Kuninkaat ovat luotettavia, turvallisia ja kaikki tulevat heidän kanssaan toimeen - koska ei ole muuta vaihtoehtoa. (Lämsä ja Hautala 2005, 243-247)

#### 2.1.3.6. Autenttinen johtajuus

Autenttisen johtamisen tutkimus on suhteellisen tuore 2000-luvun ilmiö. Transformationaalinen johtajuus oli aiemmin herättänyt pohdintaa johtamisen eettisyydestä, jonka myötä Bass ja Steidlmeier (1999) erottivat autenttisen ja pseudotransformationaalisen johtamisen toisistaan. 2000-luvulla syntyi autenttinen johtajuus kokonaan erillisenä käsitteenä. Autenttinen johtajuus on positiivisen psykologian käsite, joka merkitsee oman aidon itsensä mukaista käyttäytymistä. Tarkoituksena on pystyä noudattamaan erilaisissa johtamistilanteissa omaa arvomaailmaansa ja moraalikäsitystensä kuitenkin siten, että autenttinen johtaja kerää jatkuvasti palautetta omasta toiminnastaan kehittyäkseen. (Karjalainen 2015, 8-10)

2.1.3.7. Valmentava johtajuus / coaching

Johtajuus ja valmentajuus ovat liittyneet toisiinsa luonnollisena toimintatapana. Esimiehen rooli on kuin urheilujoukkueen valmentajalla tai orkesterin kapellimestarilla. Hänen tehtävänsä on saada alaiset työskentelemään yhteisen päämäärän eteen määrätietoisesti lujasti ja työtään rakastaen, kuitenkin huolehtien yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta ja yritykselle yhteisen arvomaailman vaalimisesta. Esimies toimii mahdollistajana ja tukijana auttamalla alaisensa ongelmatilanteista eteenpäin kohti sellaisia ratkaisuja, jotka hyödyntävät sekä organisaatiota, asiakkaita, että palkitsee työntekijää onnistumisilla ja oivalluksilla. (Vuorela ja Juuti 2015) (Lämsä ja Hautala 2005) (Ristikangas ja Ristikangas 2013)

Tapio Aaltosen mukaan ”*Valmentamiseen kuuluu kaksi osapuolta, jotka ovat valmentaja ja valmennettava. Heidän suhteensa ydin on siinä, että toisella on tarve kehittyä ja toinen antaa siihen mahdollisuuden. Hyötyjinä ovat molemmat osapuolet, heidän oma organisaationsa ja viimekädessä heidän asiakkaansa*”. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 9)

Aaltonen jatkaa oivalluksella siitä, että huippu-urheilussa tai musiikissa ei voi enää kuvitellakaan pärjäävänsä ilman valmentajaa. Miksi johtamisessa asia olisi toisin? Ristikankaat toteavat, että ”*Menestyksessä valmentava johtajuus perustuu ennen kaikkea toista arvostavaan asenteeseen, ei vain johtamisen tekniikkaan*”. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 15)

Valmennukselle on useita määritelmiä, jotka on esitetty seuraavassa taulukossa. Huippuvalmennusta kuitenkin kuvaa aina se, että ulkopuolinen ammattivalmentaja on riippumaton toimija päinvastoin kuin esimies, joka on erottamaton osa valmennettavaa organisaatiota. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 20-23)

Parpei 2008	Henkilökohtainen tulos- ja kehityssuuntautunut valmennusprosessi, joka kohdistuu valmennettavan itsesäätelyyn.
Grant 2005	Ratkaisusuuntautunut, tulorientoitunut ja systemaattinen toimintatapa, jossa valmentaja turvautuu vakiintuneisiin ja tunnustettuihin poikkitieteellisiin teorioihin ja tekniikoihin tukeakseen yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden tavoitteen saavuttamista, suorituksen parantumista, hyvinvointia ja itseohjautuvaa oppimista.
Whitmore 2004	Menetelmä henkilön potentiaalin vapauttamiseksi ja siten oman suorituksen maksimoimiseksi; enemmänkin oppimaan auttamista kuin opettamista.
Fairley & Stout 2004	Yksilöiden välinen interaktiivinen suhde, joka auttaa ihmisiä tunnistamaan ja toteuttamaan persoonalliset ja ammatilliset tavoitteensa nopeammin kuin he omin avuin pystyisivät.
Downey 2003	Taito fasilitoida valmennettavan suorituskyykyä, oppimista ja kehittymistä.
Douglas & Morley 2001	Lyhytkestoinen kehityssuhde, jossa luodaan spesifiä ja vastavuoroista yhdessä rakennettua suorituksen tavoitetta.
Hall et. al. 1999	Käytännöllinen, tavoiteohjautuva, henkilökohtainen ja yksilökeskeinen oppimisprosessi, jossa kehitetään suoritusta.

Taulukko 2. Ristikankaiden tiivistelmä eri tuktijoiden Coaching-määritelmistä (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 21)

### Valmentava johtamiskulttuuri

Valmentava johtamiskulttuuri lähtee johdosta, johdon mielenkiinnosta ja positiivisesta asenteesta. Valmentava johtaminen tulee osaksi organisaation kulttuuria parhaiten esimerkin avulla. Esimerkin myötä organisaation kulttuurin muutos valmennukselliseksi käynnistyy vähitellen. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 269)

Valmentavaan voimavarakeskeiseen johtamiskulttuuriin löytyy erinomainen vertailupohja urheiluvalmentamisesta. Tutkija Heidi Packalen julkaisussaan *Harkitut sanat, parempi valmennus – kohti voimavarakeskeistä kielellistä urheiluvalmennusta* keskittyy ennen kaikkea kielellisiin urheiluvalmennuksen periaatteisiin, jossa motivaatiota ja tapoja toimia sanoitetaan tietoisesti voimavarakeskeisen psykoterapeuttisen työskentelyn näkökulmasta, tarjoten valmentajille mahdollisuuden uuteen työskentelytapaan. Julkaisun tavoitteena on lisätä valmentajien ammattitaitoa ja tukea heidän itsetuntemustaan sekä edistää urheilua harrastavien hyvinvointia. Tutkija näkee valmentavassa johtamisessa saman tyypistä ihmisen, perheen, nuoren kehitystä ja arkea tukevia kokonaisuuksien ymmärtämisen tarvetta kuin edellisessä voimaannuttamisteorioiden ja edellä olevista valmennusteorioiden

perusteista oli huomattavissa. Packalen ammentaa osaamisensa sekä sosiaalialalta että urheilusta, mutta lähtökohtaisesti Packalenin voimavarakeskeinen valmennus sopii hyvin valmentavaan johtajuuteen. Voimavarakeskeisessä valmennusopissa, yksilöä ja joukkueita valmennetaan positiivin keinoin toimimaan yhteisten, saavutettavissa olevien päämäärien hyväksi niin, että yksilö ja joukkueen onnistumiset nousevat keskiöön. Urheilupalmentaminen on voimavarakeskeistä johtamista, joka on sovellettavissa hyvin yrityskulttuureissa yksilö- ja tiimi-johtamiseen. Sen suurin ero on se, että yrityskulttuureissa ja rakenteissa valtasuhteet ovat formaalisia ja strukturoituja, kun taas valmentamisessa valmentajan ja yksilön suhde on yksi merkityksellisimmistä asioista matkalla menestykseen. (Packalen 2015)

### Voimavarakeskeinen valmennus – mitä se on käytännössä

Urheilijaidentiteetti, kuten myös työidentiteetti rakentuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa tilanteissa. Yksilö peilaa itseään niihin sanoihin, mitä hänestä puhutaan ja mitä hän itsestään puhuu. ”Vuorovaikutus – sekä työyhteisöissä että asiakkaiden kanssa – on viime vuosina muuttunut aiempaa tasavertaisemmaksi, arvostavammaksi ja sitä kautta yhteiseksi toiminnaksi. Kehittymään pyrkivät tahot ovat alkaneet hakea uusia kehittymisen taitoja. Voimavarakeskeisellä lähestymistavalla on tuettu itseohjautuvuutta, hyvinvointia ja löydetty toimintakeinoja elämän eri tilanteisiin.” (Packalen 2015, 11) Nykytyöyhteisöissä kuin myös urheilupalmentamisessa ei riitä, että johtaja yksin ajattelee ja ohjeistaa, vaan työnteko on ryhmätyötä, jossa kaikkien osallistujien on ajateltava ja tuotettava tietoa.

Voimavarakeskeisyys on lähestymistapa, joka mukautuu hyvin valmennustyöhön. Voimavarakeskeisiä toimintatapoja käytetään usein spontaanisesti valmentajan (tai johtajan) omasta asenteesta lähtöisin, vaikka toimintatapaa voidaan myös harjoitella ja omaksua tietoisesti. Joukkueet, kuten työyhteisöt ovat erilaisia. Jotkut ovat sosiaalisia ja ulospäinsuuntautuvia, kun taas toiset hiljaisia. Puhuminen koetaan eri tavoin ja persoonat itsessään ovat erilaisia. (Packalen 2015, 11-63)

Voimavarakeskeinen valmennus/johtaminen rakentuu eri elementeistä, jotka on esitetty mukailien seuraavassa taulukossa (Packalen 2015, 11-63).

<b>Keskity onnistumiseen ja osaamiseen</b>	Erilaiset tunnetilat vaikuttavat vahvasti siihen, toimiiko yksilö osaamistasollaan
<b>Ehkäise alisuorittamista puheen avulla</b>	Tunnesyistä johtuvaa alisuorittamista voidaan ennaltaehkäistä näkemällä ihminen kokonaisuutena ja käyttämällä ns. terapeutista valmennustyyliä. Yhtälailla valmentaja/johtaja voi alisuoriutua tehtävässään – tämä näkyy puuttumistilanteiden ailahteluna, välinpitämättömyytenä ja eriarvoisena kohteluna. Virheiden vartominen syö menestykseltä energiaa. Tunnetila pitää virittää oikeaksi ja otolliseksi, niin, että ryhmä sekä yksilö syyttävät hurmukseen, rohkeuteen ja saavat kaikki henkiset voimavaransa käyttöön. Virrehakuinen valmentaja/johtaja ei uskalla huomata kuin asiat, jotka menevät pieleen. Ratkaisukeskeinen valmentaja/johtaja tiedostaa ongelman ja hakee ratkaisua toimia toisin. Huonot lajitaidot urheilussa johtavat virhekeskeiseen valmentamiseen – yritysjohtajan substanssiosaamisen puute johtaa usein työyhteisöä lamauttavaan johtamiskulttuuriin. Johtaja tekee vahvuuksia tutkivia kysymyksiä ”miten ja miksi onnistuimme tänään?”
<b>Hyödynnä vastakohta-ajattelua</b>	Ajatuksia ohjataan puheen avulla –negatiiviset sanavalinnat johtavat pettymykseen, kun taas käyttämällä sanoja, miten halutaan toimittavan, ohjaa oikeaan suuntaan positiivisin keinoin

<b>Rakenna identiteettiä</b>	<p>Vastakohta-ajattelu ei tarkoita vain sanojen vastakohtia, vaan koko asian vastakohtaa esim. vuorovaikutteisessa tilanteessa kannattaa välttää ”ei” ja ”älä” sanoja ja kääntää asia positiiviseksi Esim. tahdonvoima vs. ei anneta periksi tai olet liian hidas vs. tarvitset lisää nopeutta. Menneisyys ja kokemus ovat voimavaroja – yksilöt oppivat kokemuserusteisesti toimimaan tietyllä tavalla tai päinvastaisella tavalla kuin aiemmin vastaavassa tilanteessa. Mieti missä ja miten sanot asiiasi – voimavarakeskeisyys ei ole vain jatkuvaa positiivista puhetta, vaan perusteltua ja oikeanaikaista yhteistä dialogia.</p> <p>Valmentaja rakentaa urheilijan identiteettiä, johtaja työntekijänsä identiteettiä vuorovaikutustilanteissa ja sosiaalisissa ympäristöissä. Valmentajan ja yhtäläillä johtajan puheet vaikuttavat vahvuuksien esiintulemiseen ja alaisen tuntemisen kautta tiedostaa, miten alainen haluaa tulla nähdyksi. Erinomaisia asioita peilattaviksi kehityskeskusteluissa.</p>
<b>Uskaltaudu ei-tietämisen tilaan</b>	<p>Tulevaisuuden varastaminen osoittaa ammattitaidottomuutta – etukäteen tietäminen esim. historia toistaa itseään on vaarallinen olettamus. Yksilö ja motivaatiot, elämäntilanteet muuttuvat yhtäläillä kuin halu/kyky oppia. Etukäteen lausuttu ”tietäminen” voi vaikuttaa yksilön suoritukseen.</p> <p>Tunnevarauksesta kielii se, että esim. pelikentillä aikuiset kokevat voiton niin tärkeäksi, että tappio koetaan pettymyksenä ja epäonnistumisena, jolloin voitonhalu ei kehity yhdessä muiden joukkueen jäsenten kanssa. Joudutaan tilanteisiin, jossa tehdään töitä jollekin toiselle, jonkun toisen tahdon mukaisesti. Halutaan onnistua jonkun toisen takia. Yrittämistä ei kannusteta, eikä yksilön taitojen karttumista, jolloin yksilön (pelaajan tai työntekijän) oma tunne hiipuu ja ajattelu loppuvat. Ei-tietämisen tilassa valmentaja/johtaja ei luovu kokemustiedostaan eikä osaamisestaan, mutta hän luopuu asiantuntijuudesta, joka koskee pelaajan/työntekijän tilaa tai tulevaisuutta. Kukaan ei pysty täysin ymmärtämään toista.</p>
<b>Ihmisen arvostus ja taidon arvostus ovat eri asioita</b>	<p>Kaikilla toimijoilla on oma yksityisyytensä tila, joka ei tule muiden tietoon. Nämä asiat voivat joskus vaikuttaa suoritustasoon, On kuitenkin hyvä saattaa tietoon niin peli- kuin työelämässä, jos kapasiteettiin vaikuttavia seikkoja on olemassa.</p>
<b>Sisäinen ja avoin dialogi</b>	<p>Voimavarakeskeinen valmentaja käy sisäistä dialogia ennen ilmaisujaan. Puuttumisen taito edellyttää kuulemista ja havainnoimista. Voimavarakeskeinen johtaja huomioi vahvuudet, voimavarat, ratkaisut ja onnistumiset. Avoin dialogi ottaa mukaan kaikki asianosaiset.</p>
<b>Yhteiset saavutettavissa olevat tavoitteet</b>	<p>Merkityksellistä tavoitteiden asettelussa on se, kuka, miten ja kenelle tavoitteet asetetaan. Tavoitteet voivat sammuttaa nälän liian varhain, jonka jälkeen motivointi kohti uutta on vaikeaa ja yhtäläillä itse tavoite voi olla niin mahdoton, että siitä seuraa automaattisesti epäonnistuminen. Johtajan ei pitäisi asettaa epäonnistumisen tavoitetta alaisilleen, sen sijaan yksilön pitää voida vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa ja ryhmän esim. arvopohjan määrittämiselle.</p>
<b>Tarinat</b>	<p>Tarinat rakentavat yhteenkuuluvuutta, mutta myös kertovat kertojastaan – valmentajan/johtajan tulee kuulla herkästi mitä tarina kertoo kertojastaan. Psykoterapian prosesseissa tarinallisuuteen liittyy laaja merkitysmaailma (millainen tarina, miksi sen kertoo ja kenen kuullen). Tarinat luovat mahdollisuuden arvioida, peilata, ymmärtää, havaita ja tuntea erilaisia asioita. Tarinoita voidaan käyttää myös valmentajan/johtajan työohjauksessa.</p>
<b>Kyseenalaista vakiintuneet sanonnat – ennalta lausutut ”totuudet”</b>	<p>Joukkueena hävitään ja voitetaan, insinööreillä on putkiaivot, täytyy oppia häviämään.</p>
<b>Ihmisläheistä</b>	<p>Voimavarakeskeisessä valmennuksessa valmentaja/johtaja sanoittaa tunteensa ja eleensä väärinkäsitysten välttämiseksi. Valmentaminen on moniammatillista työtä. Terapeuttinen kohtaaminen tukee valmennus/johtamistyötä – esimiehen tehtävä ei ole poistaa erilaisuutta, vaan luoda sellaista toimintaympäristöä joukkueelleen, jossa hyvinvointi lisääntyy. Terapeuttinen kohtaaminen ei tarkoita hoitamista – puututaan niihin tunnetiloihin, jotka auttavat onnistumista. Rajat ja rakkaus – yksilön huomioiminen tuottaa yleensä hyvinvointia – joukkueet muodostuvat yksilöistä. Valmentajien on tuettava sekä rakkautta lajiin/työtehtävään ja autettava rajojen asettelussa.</p>
<b>Mentorointi ja työnohjaus auttavat johtajaa kehittämään itseään</b>	<p>Mentorointi perustuu oppimiseen vahvan kokemuksellisuuden ohjauksessa, kun taas strukturoitu työnohjaus voi olla uuden henkilön valmennusta tehtäviin ja ryhmään tai reflektointia tehdystä työstä. Nämä kaksi eri asiaa tukevat toinen toisiaan ja ovat käytettävissä limittäin</p>
<b>Valmentajan ongelmasta, valmentajan ratkaisema ongelma</b>	
<b>Kehu enemmän, pyydä vähemmän</b>	

Taulukko 3. Mukautettu esitystapa voimavarakeskeisen valmennuksen elementeistä (Packalen 2015, 11-63).



Edellä oleva voimavarakeskeinen valmennus on suoraan sovellettavissa yritys-elämään - usein yritysjohtajien valmennuksissa referoidut asiat ovat esimerkkejä mm. urheiluvalmennuksesta, jonka toimintatavat ovat täysin sovellettavissa työyhteisöjen yksilö- ja ryhmäjohtamistilanteisiin. Hyvä voimavarakeskeinen johtaja pystyy yksilötuntemuksensa perusteella kokoamaan yritykselleen toimivat ja vuorovaikutteiset moniosaamistiimit. Nyky-yhteiskunnassa hyvä johtaja on moniammatillinen osaaja, joka paitsi taitaa liiketoiminnan substanssiosaamisen, hallitsee myös yksilö- ja ryhmän johtamisen lisäksi ryhmäyttämistaitoja ja voimavara- ja ratkaisukeskeisiä valmennustaitoja. Valmentava johtaminen hakee oppinsa menestyneestä urheiluvalmentamisesta. Työyhteisö voidaan nähdä yksilöinä, jotka muodostavat joukkueen. Näin ollen pelaaja voidaan rinnastaa työntekijään ja joukkue työyhteisöön.

#### 2.1.4. Muutoksen johtaminen organisaatiossa

Rakenteiden ja toimintatapojen nopeat muutokset ovat tyypillisiä nykyajan organisaatioille. Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan tilannetta, jossa on omaksuttava uusia ideoita, ajattelu- tai toimintatapoja. Näiden omaksuminen puolestaan edellyttää ihmisiltä oppimista. Postmodernin ajan näkemyksen mukaan muutos on pysyvä toimintatapa, ja innovointi, kehittäminen ja uudistuminen ovat organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta välttämättömyyksiä. Rutiinomaista ja toistuvaa työtä on yhä vähemmän ongelmien samanaikaisesti monimutkaistuessa, on syntynyt tarve uudentypeille ajattelu- ja toimintamalleille. Näin ollen organisaation osaaminen ja oppiminen ovat nousseet kriittisiksi menestystekijöiksi paitsi organisaation myös työntekijän itsensä näkökulmasta. Nykyisessä toimintaympäristössä pärjääminen edellyttää organisaatioilta ja sen työntekijöiltä joustavuutta ja muutoskyvykkyyttä. (Lämsä ja Hautala 2005, 151, 184, 191)

##### 2.1.4.1. Organisaatiokulttuuri

Muutoksen onnistumiseksi on ymmärrettävä organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria. Käytännössä kulttuurilla tarkoitetaan yhteisön tapaa toimia ja ajatella. Eräs tunnettu määritelmä organisaatiokulttuurille on Edgar Scheinin esittämä luonnehdinta:

*”Organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät sukupolvelta sukupolvelle.”* (Lämsä ja Hautala 2005, 176)

Organisaatiokulttuuri jaetaan sitä tutkivassa kirjallisuudessa kahteen pääryhmään, joiden ajattelutavat ovat keskenään erilaiset. Ensimmäisen mukaan organisaatiolla on kulttuuri, millä tarkoitetaan kulttuurin olevan

yksi organisaation toimintaan vaikuttavista seikoista esimerkiksi rakenteen ja strategian ohella. Näkökulma sisältää oletuksen mahdollisuudesta selittää, ennustaa ja vaikuttaa organisaatiossa vaikuttavaan kulttuuriin ja kulttuuri nähdään voimakkaasti tuottavuuden ja menestyksen välineellisenä tekijänä. Toinen näkökulma organisaatiokulttuuriin on nähdä organisaatio kulttuurina. Tämä näkökulma korostaa yhteistä, ihmisten jakamaa merkitystulkintaa, jossa kulttuuria tuotetaan yhteisessä toiminnassa jatkuvasti. Näkökulma esittää organisaatiokulttuurin muuttamisen ollessa sidoksissa ajattelu- ja toimintatapojen muuttamiseen, mikä on muutosprosessina pitkä eikä täydellisesti kenenkään hallittavissa. (Lämsä ja Hautala 2005, 151-183).

Lämsä ja Hautala ovat listanneet muutamia seikkoja, jotka edistävät organisaatiokulttuurin muutosta organisaation kehittämiseksi (Lämsä ja Hautala 2005, 151-183):

- Henkilöstön ja johdon koulutus ja kehittäminen
- Muutoksen toimintatavoissa ja –rutiineissa sekä fyysisessä työympäristössä
- Muutokset organisaatorakenteessa
- Uusien käsitteiden, puhetapojen ja tarinoiden käyttöönotto
- Äkillinen, dramaattinen tai ulkoinen muospaine
- Uudet henkilöstön arviointi- ja palkitsemisperiaatteet
- Esimiehen ja avainhenkilöiden vaihtuminen
- Uusia ihanteita luovat arvo- ja periaatejulistukset

#### 2.1.4.2. Muutostyypit

Organisaatiomuutoksia on erilaisia, ja erilaiset muutostilanteet edellyttävät erilaisia toimintatapoja. Äkilliset esimerkiksi markkinatilanteen yllättävästä muutoksesta johtuvat muutosvaatimukset vaativat toisenlaisia toimintatapoja kuin esimerkiksi pitkäkestoiset kehitysprosessit. Jotta eri tilanteissa osataan soveltaa niihin parhaiten soveltuvia toimintatapoja, tulee kyetä tunnistamaan erilaisia muutostyyppejä. Muutostyyppejä ovat jaotelleet mm. Nadler ja Tushman (1990), ja he jakavat ne neljään tyyppiin:

	3. Vähittäinen	4. Strateginen
1. Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
2. Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Kuvio 14. Organisaation muutostyypit Nadlerin ja Tushmanin (1990) mukaan (Lämsä ja Hautala 2005, 184)

*Ennakoivassa muutoksessa* varaudutaan tuleviin muutoksiin kehittämällä toimintaa. Esimerkki ennakoivasta muutoksesta on mm. työntekijöiden lähitulevaisuudessa näkyvään eläköitymisäaltoon varautuminen. *Reaktiivisessa muutoksessa* reagoidaan jo tapahtuneeseen, usein organisaation ulkopuolella syntyneeseen pakotteeseen. Mikäli tällaiseen muutokseen ei onnistuta reagoimaan riittävän nopeasti, seurauksena on aseman menetys tai organisaation kuolema. *Vähittäisessä muutoksessa* tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen toimintaa tehostamalla ja henkilöstön osaamista ja teknologiaa kehittämällä. Organisaation perustehtävää ei kyseenalaisteta vähittäisessä muutoksessa. *Strategisessa muutoksessa* organisaation perustehtävä ja toiminnan reunaehdot määrittyvät uudelleen, ja sen vaikutukset ulottuvat kaikkialle organisaatioon. Esimerkkejä strategisista muutoksista ovat esimerkiksi fuusiot tai kokonaan uusien tuotteiden tai palveluiden kehittäminen. (Lämsä ja Hautala 2005, 184-186)

Erilaiset tavat toteuttaa muutosta syntyvät Nadlerin ja Tushmanin mallissa yhdistämällä eri muutostyyppejä. *Virittämisen* tavoitteena on parantaa organisaation kykyä vastata tulevaisuuden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Muutos ottaa huomioon organisaation nykyisen perustehtävän, ja kyse on ensisijaisesti nykyisen toiminnan parantamisesta. Muutokselle luonteenomaista on kiireettömyys ja henkilöstön vahva osallistaminen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. *Sopeutumisessa* muutospainetta tulee usein organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi kuluttajien käyttäytymisen muuttuessa tai uuden toimijan syntyessä, ja paine muutoksen nopealle toteuttamiselle on suuri. Näissä tilanteissa muutos tulee henkilöstölle usein annettuna, jolloin johtamisen kannalta kriittistä on perustella muutostarve henkilöstölle hyvin, jotta heidät saadaan sitoutumaan muutoksen toteuttamiseen. *Uudelleensuuntautumisesta* on kyse, kun yrityksen strategiaa tai perustehtävää muutetaan, esimerkiksi ennakoidaan nykyisen markkina-alueen supistumista tulevaisuudessa tai hakeudutaan uusille alueille. Muutostyypille tyypillistä on mahdollisuus ajan käyttämiseen, mikä työntekijöille näyttää usein kaukaisena ja vaikeasti ymmärrettävänä. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää onnistua rakentamaan tulevaisuuskuvasta henkilöstölle merkityksellinen ja puhutteleva, jotta heidät saadaan ponnistelemaan arjen työssä kaukaiselta tuntuvan muutoksen eteen. Nopean strategisen tason reagointia edellyttävät toimintaympäristön muutokset vaativat organisaation *uusiutumista*. Organisaation kriisitilanne on tyypillistä, mikä tekee muutoksesta riskialtista. Tiukat aikataulut ja muutoksen suuri laajuus ovat usein tyypillisiä piirteitä uusiutumisellem. Johtamisen kannalta uusiutumistilanteet ovat vaativia, ja niissä vaaditaan johdolta voimakasta uskoa, uhrautumista ja uskottavaa viestintää. Etenkin muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää, että johtaja näyttää voimakkaana ja toimii esikuvana organisaatiolle, sillä toimenpiteitä on tehtävä nopeasti, ja muutos tulee henkilöstölle annettuna. (Lämsä ja Hautala 2005, 184-186)

#### 2.1.4.3. Edgar Schein: Muutosprojektin dynamiikka

Muutosprojekteissa vallitsee toistuvia vaiheita ja tasoja, jotka helpottavat niin muutosjohtajaa kuin työntekijää ja asiakasta ymmärtämään

muutosprosessia ja siihen liittyvää pääsääntöisesti henkistä tuskaa. IT-alan asiakasprojekteissa myyjä kohtaa sellaisia tilanteita jatkuvasti, joissa sisäisiä ja totuttuja toimintatapoja kyseenalaistetaan ja muutetaan. Muutos väistämättä tuo tullessaan epävarmuutta, erehdyksiä ja oppimista, jotka ovat välivaiheita matkalla vakiinnuttamiseen. Alla oleva kaavio selittää Scheinin muutosprojektin dynamiikan tasot muutostarpeen motivaatiosta psykologisen turvallisuuden luomiseen, jonka jälkeen alkaa kognitiivinen eli tiedollinen uudelleenmäärittely – usein yrityksen ja erehdyksen kautta. Prosessin viimeinen vaihe on vakiinnuttaminen ja uusien käsitteiden ja merkitysten sisäistäminen koko organisaatiossa. Muutoksen johtaminen on siis ihmisten johtamista – muutosta ei ole tapahtunut, jos se ei konkretisoidu toimintatavoissa.



Kuvio 15. Muutosprojektin dynamiikka (Valtionkonttori 2012)

2.1.4.4. Kotter: 8-askeleen malli muutosjohtamiseen

Eräs tunnetuimmista muutosjohtamisen mallinnuksista on John P. Kotterin kahdeksan askeleen malli. (Kotter 1996)



Kuvio 16. Kahdeksan muutoksen askelta (Kotter International 2015)

Kotterin Kahdeksan Askelta voidaan esittää tiivistetysti esimerkiksi seuraavalla tavalla (Kotter 1996):

1. *Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen*

Muutosprosessi käynnistyy oivaltamisesta – siitä, että nykyinen tapa toimia ei ole kestävä tai edes mahdollinen. Kun muutos näyttäytyy välttämättömänä, on johtajan tehtävä fasilitoida alkuvaiheen ymmärrys- ja hyväksymisprosessia ja aikaansaada muutokselle tilaus.

2. *Ohjausryhmä*

Onnistunut muutoksen eteenpäin vieminen organisaatiossa tai työyhteisössä tarvitsee tuekseen sitoutunutta muutosagenttia esim. projektitiimiä. Muutos ei ole yhden ihmisen esitys – se vaatii laajempaa tukea työyhteisöstä, joka päämäärätietoisesti ja hallitusti toteuttaa muutosta.

Hyvässä tiimissä on kahdenlaista osaamista - ”ihmisten johtajia” eli leadereita ja ”asioiden johtajia” - managereita. Muutosjohtaminen on 80% ihmisten johtamisesta (leadership) ja 20% managerointia.

3. *Selkeä visio ja strategia*

Johtajan tulee varmistaa, että työyhteisöllä on samanlainen käsitys muutosprosessista ja tavoitteesta. Työyhteisön täytyy tietää onnistuneen muutoksen tunnusmerkit, konkreettiset odotukset ja miten toimimalla niihin päästään.

4. *Vapaaehtoisen muutosryhmän rekrytointi organisaation sisältä*

Muutoksen läpiviemiseen tarvitaan laaja joukko muutosagentteja, jotka omassa työssään vievät uudet toimintatavat käytäntöön yhtäaikaaisesti ja viiveettä.

5. *Esteiden poistaminen, muutosviestintä ja valtuuttaminen*

Muutokselle tehdään tilaa muokkaamalla käytäntöjä ja rakenteita niin, että ne tukevat muutosta. Hyväkin muutosprosessi epäonnistuu, jos siitä viestitään väärin. Hyvä muutosviestintä vaatii kärsivällisyyttä ja sitkeyttä. Muutosviestijä toistaa samaa viestiä ja vahvistaa uskoa muutoksen tarpeellisuudesta. Tunnepitoisia huhumyllyjä hallitaan toisaalta osallistamisen ja faktojen kautta, niin, että viesti ei muutu vääräksi matkan varrella.

Muutosryhmä täytyy asemavaltuuttaa tehtävänsä, jotta he voivat käytännössä muuttaa toimintaa tavoitteiden suuntaisesti. Vaikuttamisen ja hallinnan tunne tukevat henkilöstön työssä jaksamista ja hyvinvointia sekä mahdollistaa aktiivisen roolin ottamisen. Näissä viitataan jo aikaisempiin osioihin, jotka liittyivät mm. voimaannuttamiseen ja valmentamiseen johtamisen keinoina. Muutos lähtee jokaisesta ihmisestä itsestään – ulkoapäin tuleva ohjaus tai käskytykset eivät aikaansaa pysyvää muutosta.

6. *Onnistumiset matkan varrella*

Välitavoitteet pilkkovat muutoksen ymmärrettäviin kokonaisuuksiin ja mahdollistavat onnistumisen ja oikean suunnan tuntemuksia muutostarpeesta. Onnistuminen sitouttaa henkilöstön muutokseen ja vahvistaa käsitystä muutostarpeesta.

7. *Ylläpidä muutosvauhtia*

Suuret muutokset vievät aikaa, mutta prosessin vauhti ei saa hyytyä, jotta henkilöstön henkinen kiinnittyminen säilyy katkeamatta ja, jotta muutos etenee vakiinnuttamisen tasolle.

8. *Muutoksen vakiinnuttaminen*

Muutos vakiintuu organisaatioon onnistuneen prosessin seurauksena ja näkyy tekemisessä ja lopulta tavoitellussa tuloksessa.

#### 2.1.4.5. Referaatteja muutoksen käsittelyyn

Ristiriitaiset odotukset kuuluvat johtamisen perusolemuksen. Väitöskirjatutkija, Psyconin johtava konsultti Annastiina Mäki on tutkinut asiantuntijayhteisöjen johtajuuskulttuuria haastattelujen ja tarinoiden kautta. Ristiriitaiset odotukset aiheuttavat tuskaa, mutta Mäen mukaan juuri niistä syntyy uutta luovaa särmää. ”Jos työpaikalla ei tule törmäyksiä ja kaikki on harmonista, en usko, että syntyy niin paljon uusia käytäntöjä tai tapoja tehdä fiksummin”, Mäki sanoo. (Hautamäki 2016)

Työn lohkokoutumista tutkinut Anu Järvensivu pohtii miten kaaosteoriaa voisi hyödyntää työn sujuvoittamisessa. Kaaos on tila, jota ei voi kuvata yksinkertaisesti, mutta toisaalta kaaos ei ole myöskään järjestyksen vastakohta. (Seies 2016)

Ongelmatilanteita syntyy työyhteisöissä, koska henkilöstöön mahtuu erilaisia ihmisiä ja persoonallisuuksia. ”Meillä riitelevät asiat, eivätkä ihmiset”, pitää paikkansa silloin, kun asioihin puututaan mahdollisimman varhain ja ristiriitatilanne ei muutu henkilökohtaiseksi. Lisänäkökulmia muutoksen hallintaa avautuu silloin, kun muutos nähdään myös konfliktin hallintana ja ymmärretään, että muutosagenteiksi kannattaa löytää sellaisia persoonia, jotka ovat sovittelunhakuisia ongelmanratkaisijoita. Toisaalta muutosvastarintalaiset voi hallitusti voimaannuttamisen kautta aktivoida muutokseen mukaan valtuuttamalla heidät sopivasti aktiivisiksi toimijoiksi. (Havunen ja Lavikkala 2010, 17-44, 151-153, 171-198)

#### 2.1.4.6. Oppiva organisaatio

Kuten aiempaan on monesti todettu, on uusien tapojen oppimisesta ja omaksumisesta tullut organisaation keskeisiä menestystekijöitä. Oppimisella organisaatiossa tarkoitetaan ”toimintaa, jossa on kyse sellaisista oppimisen prosesseista, jotka edistävät organisaation kyvykkyyttä suoriutua perustehtävästään ja kehittää sitä”. Yksi oppivan organisaation periaatteista onkin jatkuva muutos ja kaikkien yhteisön jäsenten oppimisen helpottaminen. (Lämsä ja Hautala 2005, 191)

Yksi organisaation oppimiseen liittyvä näkemys on Nonakan ja Takeuchin (1995) japanilaisten yritysten menestystä koskeviin tutkimuksiin perustuva työ. Heidän mukaansa organisaation kyky tuottaa uutta tietoa on menestyksen taustalla, ja uuden tiedon luominen toimii kasvualustana innovaatioille. He näkevät tiedon tuottamisen yrityksen kilpailuetekijänä, kun länsimaisissa yrityksissä on perinteisesti korostettu tiedonkäsittelyä. Nonaka ja Takeuchi ovat erottaneet täsmällisen ja hiljaisen tiedon. Täsmällinen tieto on numeroin, sanoin ja kuvin ilmaistaessa olevaa tietoa, hiljaisen tiedon ollessa kokemuseräistä ja henkilökohtaista. Hiljaisen tiedon esiin saaminen on vaikeaa, sillä sitä on vaikeaa ilmaista täsmällisesti. Esimerkiksi tilannetaju hankalassa asiakastilanteessa on esimerkki hiljaisen tiedon ilmentymisestä. Nonaka ja Takeuchin malli oppimisesta pohjautuu täsmällisen ja hiljaisen tiedon kiertoliikkeeseen, jossa tieto muuttuu syklisesti neljän vaiheen kautta. (Lämsä ja Hautala 2005, 193-196)

	Hiljainen tieto	Täsmällinen tieto
Hiljainen tieto	Sosialisaatio	Artikulaatio
Täsmällinen tieto	Sisäistäminen	Yhdistäminen

Kuvio 17. Tiedon muuttumisen vaiheet Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan (Lämsä ja Hautala 2005, 195)

Oppiminen käynnistyy sosialisaation eli mallioppimisen kautta, joka käynnistää vuorovaikutuksen. Syntyy yhteinen kokemus. Sosialisaatiota seuraa artikulaatiovaihe, jossa edellisessä vaiheessa syntynyttä tietoa reflektoidaan yhdessä. Tässä vaiheessa hiljainen tieto täsmentyy ja tulee sen kautta julkiseksi. Yhdistämisvaiheessa saatu tieto liitetään osaksi organisaation olemassa olevaa tietoa, ja se pyritään tekemään näkyväksi. Tämä vaihe sisältää usein esimerkiksi dokumentointia, ohjeistamista ja opastamista. Sisäistämisvaiheessa osaaminen ja tiedot otetaan käyttöön. Tämä vaihe on usein pitkäkö, ja siinä täsmällinen tieto alkaa tekemisen ja tekemällä oppimisen kautta jälleen muuttua hiljaiseksi tiedoksi, mikä käynnistää aikanaan uuden sosialisaatiovaiheen. (Lämsä ja Hautala 2005, 193-196)

Peter Senge (1990) painottaa oppivan organisaation osatekijöiden mallissaan oppimisen tulosta. Hänen näkemyksensä mukaan ihmiset kehittävät kykyjään jatkuvasti saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Senge erottaa viisi osatekijää oppivasta organisaatiosta, jotka ovat systeemiajattelu, mentaaliset mallit, itsehallinta, tiimioppiminen ja yhteinen visio. Systeemiajattelulla tarkoitetaan tässä yhteydessä näkemystä organisaatiosta kokonaisuutena ja yksilön ymmärrystä oman työtehtävänsä merkityksestä kokonaisuudelle. Tämän ymmärtämisellä on suuri merkitys motivaatiolle ja oppimisen halulle. Mentaalisilla malleilla tarkoitetaan olettamuksia, yleistyksiä ja mielikuvia, jotka vaikuttavat tapaamme hahmottaa maailmaa ja tilanteita. Koska mentaaliset mallimme ohjaavat käyttäytymistämme vahvasti, on oppimisen kannalta tärkeää oppia tunnistamaan, millaisia malleja ja käsityksiä olemme iskostaneet itsemme. Itsehallintaa kehittävät ihmiset haluavat oppia saavuttaakseen itselleen tärkeitä päämääriä. Kun ihmisillä on halu ja tarve uusien asioiden oppimiseen, syntyy myös organisaatioon oppimista tukeva ilmapiiri. Tiimioppimisessa kyse on oman tiedon ja osaamisen jakamisesta muun organisaation käyttöön. Yksi sen keskeisistä keinoista on dialogiin pohjautuva vuorovaikutus, jossa on kyse ihmisten vapaasta ja luovasta asioiden tutkimisesta ja pohdinnasta. Keskeisiä taitoja dialogissa on muiden tiimin jäsenten kuuntelu. Dialogin pyrkimyksenä ei ole omien näkemysten esittäminen vaan yhteisen merkitystulkinnan löytäminen kohteena olevalle asialle. Yhteinen visio oppivan organisaation osatekijänä tarkoittaa yhteisesti jaettua näkemystä tavoitellusta tulevaisuudesta. Jotta yhteinen



visio voi olla mahdollinen, tulee sen perustua sellaisiin arvoihin, jotka organisaation jäsenet ovat itse hyväksyneet. (Lämsä ja Hautala 2005, 196-197)

Neljän tekijän voidaan katsoa korostua pyrittäessä oppivaan organisaatioon (Lämsä ja Hautala 2005, 197):

1. Avoimuus
2. Erilaiset lähestymistavat ongelmatilanteissa
3. Osallistumisen mahdollisuus
4. Mahdollisuus sekä kyseenalaistaa että vahvistaa hyviä käytäntöjä

## 2.2. Persoonallisuuspsykologia

*”Persoonallisuuspsykologia on psykologian ala, joka tutkii persoonallisuutta, persoonallisuuden syntyä ja kehitystä sekä persoonallisuuden vaikutusta yksilön elämään.”* (Wikipedia 2015e)

Persoonallisuuspsykologia hyödyntää psykologian alan tutkimustietoa. Persoonallisuuspsykologian teoriat ovat vaikuttaneet johtamisen ja johtamiskäsityksen kehittämiseen koko tieteenalojen yhteisen historian ajan. Kaikista merkittävistä persoonallispsykologian suuntauksista on tunnistettavissa vaikutteita johtamisen teorioihin tai sovellutuksia johtamistyöhön. Luvussa esitellään sopivilta osin myös suuntauksen näkökulma johtamiseen, käyttäen esimerkkinä muutosjohtamista.

Historian aikana käsitykset ihmisestä ja ihmisen persoonallisuudesta ovat muuttuneet merkittävästi. 1900-luvulla oli kolme varsinaista pääsuuntausta: psykoanalyttinen, behavioristinen, ja piirreteoria. Humanistinen psykologia tuli kuvaan myöhemmin ja sosiaalis-kognitiivinen teoria sai jalansijaa 1980-1990 luvuilla. (Wikipedia 2015e) Keskeisiä teoreetikkoja ja heidän teorioitaan ovat olleet mm. Sigmund Freudin psykoanalyttinen teoria, Carl Jungin edustama piirreteoria, John B. Watsonin behavioristinen teoria, Abraham Maslowin ja Carl Rogersin edustama humanistinen teoria ja Jerome Bruner ja Jean Piaget:n kanssa sosiaalis-kognitiivisen teorian tutkijana. (Metsäpelto ja Feldt 2009) (Wikipedia 2015e)

### 2.2.1. Persoonallisuusteoriat

Persoonallisuusteorioita voidaan lähestyä nomoteettisesta ja idiografisesta näkökulmasta. Nomoteettiset persoonallisuusteoriat olettavat, että persoonallisuus määräytyy lähinnä perimän ja biologian perusteella. Näkökulman mukaan persoonallisuus ei juurikaan voi muuttua. Lähtökohtana nomoteettisissa teorioissa on yleistettävyyys kaikkiin ihmisiin ja positiivisuus. Idiografiset persoonallisuusteoriat tutkivat syvällisesti yksilöä ja yksilön ainutlaatuisuutta. Idiografisen näkemyksen mukaan persoonallisuus voi kehittyä ja sen syntyyn vaikuttavat sosiaalinen ympäristö ja kulttuuri. (Lämsä ja Hautala 2005, 46-49)

Genetiikan tutkimus on osoittanut kiistatta, että perimällä on merkittävä vaikutus lähes kaikkiin persoonallisuuden piirteisiin. Loehlin ja Nicholisin

(1976) 800 kaksosparia sisältävän tutkimuksen mukaan perimä näyttää selittävän jopa puolet persoonallisuuden piirteissä nähtävistä yksilövaihteluista. Myöhemmin lukuisat kaksostutkimukset ovat osoittaneet, että 40-60 prosenttia persoonallisuuden piirteiden vaihtelusta selittyy geneettisillä tekijöillä. Perimä selittää 54 prosenttia yksilöiden välisestä vaihtelusta ekstraversiossa, 49 prosenttia tunnollisuudessa, 48 prosenttia neuroottisuudessa, 42 prosenttia sovinnollisuudessa ja 57 prosenttia avoimuudessa uusille kokemuksille. (Metsäpelto ja Feldt 2009, 31-48)

Ihmisten erilaistuminen syntyy kuitenkin ympäristötekijöiden kautta. Yksi käyttäytymisgenetiikan tutkimusten käänteentekevästä havainnoista on, että ympäristötekijät muovaavat ihmisiä keskenään erilaisiksi, ei samanlaisiksi. Vaikka kasvatusta ja perheympäristö ovat merkityksellisiä lapsen kehityksen ohjaajina, eivät ne esimerkiksi yhdenmukaista sisaruksia keskenään koska sisarukset kokevat saman kasvatuksen eritavoin. Persoonallisuus kehittyy synnynnäisen temperamentin ja ympäristön vuorovaikutuksesta. (Metsäpelto ja Feldt 2009, 31-48)



Kuvio 18. Persoonallisuuden ja mielenterveyden kehitys (Seppänen 2013)

### 2.2.1.1. Piirreoria

Nomoteettista persoonallisuusteoriaa edustavan piirreorian *piirteillä* tarkoitetaan persoonallisuuspsykologiassa sellaisia luonteenpiirteitä ja

ominaisuuksia, jotka ovat ihmisellä suhteellisen pysyviä. Näitä voivat olla esimerkiksi tapa käyttäytyä, tuntee tai ajatella. Persoonallisuuden piirteen määritelmälle oleellista on nimenomaan pysyvyys. Pysyvyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että piirteet olisivat läsnä aina ja kaikkialla, tai kaikissa tilanteissa. Ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat lukuisat tekijät, kuten esimerkiksi kiire, aikataulut, terveyden tila ja motivaatio. Tämän vuoksi piirteidenkin esiintymien voi vaihdella.

Piirreteorian tärkeimpiä tutkimuskohteita on ollut jo pitkään piirteiden lukumäärä ja niiden väliset yhteydet. Tutkimuksen myötä on syntynyt näkemys viidestä suuresta persoonallisuuden piirteestä (engl. Big Five tai Five-Factor Model of personality). Big Five –teorian kehittäjiä ovat olleet John Digman (1990), Lewis Goldberg (1990), Robert McCrae ja Paul Costa (2003).

Piirre teoriaa on kritisoitu siitä, ettei siinä huomioida riittäväällä tasolla esimerkiksi ympäristötekijöitä, ajan merkitystä, kulttuuria tai piirteiden esiintymisen tilannesidonnaisuutta. (Metsäpelto ja Feldt 2009, 88)

Piirre ja alapiirteet	Piirteen esiintymisen taso yksilössä	
	Korkea	Matala
<b>Neuroottisuus eli tunne-elämän epätasapainoisuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ahdistuneisuus</li> <li>- Vihamielisyys</li> <li>- Masentuneisuus</li> <li>- Alemmuudentuntoisuus</li> <li>- Impulsiivisuus</li> <li>- Haavoittuvuus</li> </ul>	Kokee monenlaisia kielteisiä tunteita	On tunne-elämältään tasapainoinen, ei huolestu eikä masennu helposti
<b>Ekstraversio eli ulospäin suuntautuneisuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lämminhenkisyys</li> <li>- Seurallisuus</li> <li>- Itsevarmuus</li> <li>- Aktiivisuus</li> <li>- Jännityshakuisuus</li> <li>- Iloisuus</li> </ul>	Hakeutuu kanssakäymiseen muiden ihmisten kanssa, on innostuva ja optimistinen	On varautunut, viihtyy mieluummin muutaman läheisen ystävän kanssa kuin suurissa ihmisjoukoissa
<b>Avoimuus uusille kokemuksille</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haaveellisuus</li> <li>- Taiteellisuus</li> <li>- Tunteellisuus</li> <li>- Joustavuus</li> <li>- Älyllinen uteliaisuus</li> <li>- Suvaitsevaisuus</li> </ul>	Etsii uusia kokemuksia, hänellä on joustava ajatusmaailma	Sitoutuu perinteisiin ja on sovinnainen, pitäytyy tutuissa tavoissa ja ympäristössä
<b>Sovinnollisuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Luottamus</li> <li>- Mutkattomuus</li> <li>- Altruismi</li> <li>- Mukautuvuus</li> <li>- Vaatimattomuus</li> <li>- Herkkätunteisuus</li> </ul>	Toimii epäitsekkäästi, ottaa toiset ihmiset huomioon	On vihamielinen ja vastaanhangoitteleva, hänen on vaikea eläytyä muiden ihmisten tilanteeseen
<b>Tunnollisuus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyvykkyys</li> <li>- Järjestelmällisyys</li> <li>- Velvollisuudentuntoisuus</li> <li>- Päämääräsuuntautuneisuus</li> <li>- Itsekuri</li> <li>- Harkitsevuus</li> </ul>	Kykenee käyttäytymisen säätelyyn jonkin tavoitteen saavuttamiseksi	Ei noudata aikatauluja, on epäjärjestelmällinen ja epäluotettava

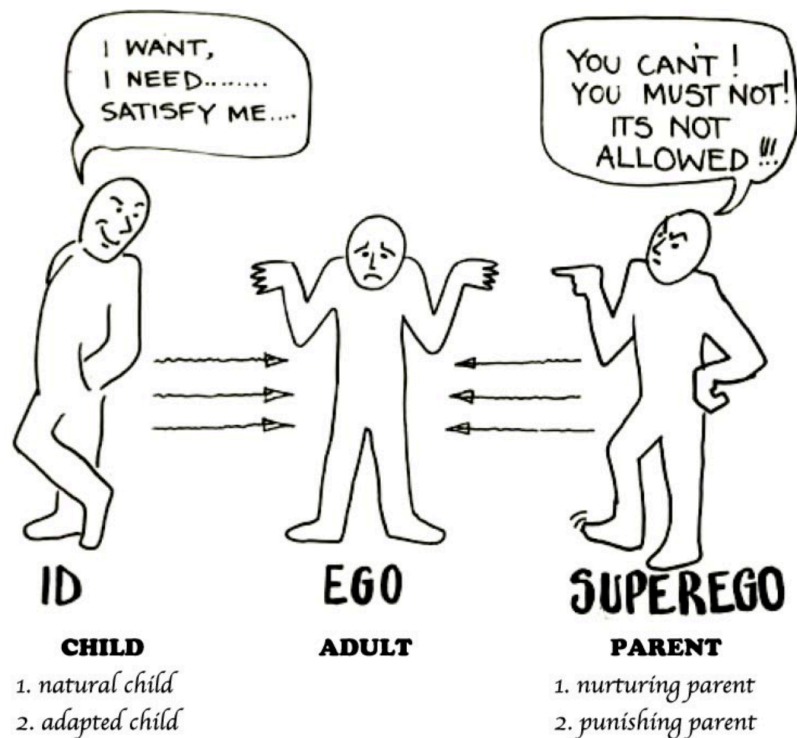
Taulukko 4. Viisi suurta persoonallisuuden piirrettä alapiirteineen McCraen ja Costan mukaan (2003) (Metsäpelto ja Feldt 2009, 77)

### 2.2.1.2. Psykoanalyttinen teoria

Idiografista psykodynaamista näkökulmaa edustaa Sigmund Freudin psykoanalyttinen teoria. Psykoanalyttinen perustuu käsitykseen siitä, että lapsuus on persoonallisuuden kehittymisen kannalta kriittisintä aikaa. Freud jakoi ihmismielen kolmeen eri osaan, joita olivat tiedostamaton, esitietoinen ja tietoinen. Freud piti tiedostamatonta osaa kaikkein tärkeimpänä.

Tiedostamattomaan osaan varastoituvat kaikki vietit ja halut. Esitietoinen osa toimii ikään kuin väliavarastona, josta tietoisuuteen voidaan tarvittaessa palauttaa asioita. Esitietoiseen osaan varastoituvat kaikki tunteet ja muistikuvat. Tietoinen mielenosa vastaa kaikesta siitä mistä ihminen on kullakin hetkellä tietoinen.

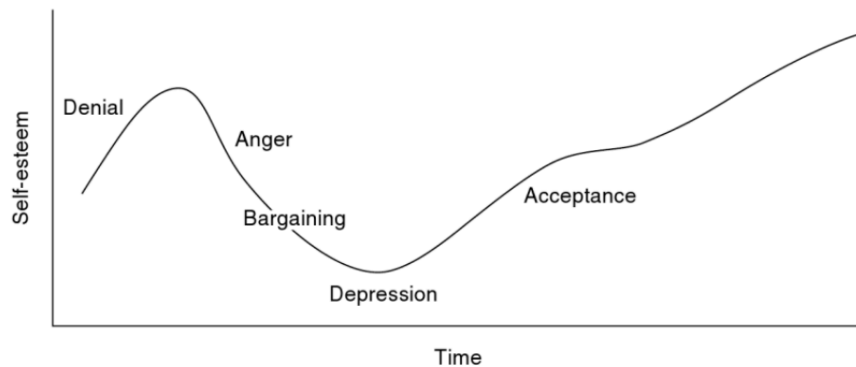
Psykyen eri rakenneosat voidaan Freudin mukaan jakaa myös tarkemmin viettipohjaan, yliminään ja minään. *Viettipohja (se/id)* ohjaa lapsen toimintaa, koska lapsella ei ole vielä mitään muuta, joka toimintaa voisi ohjata. Lapsen toiminnan tavoitteena on mielihyvä ja nautinto. Viettipohja sisältää myös torjuttuja muistoja ja ajatuksia, jotka saattavat myöhemmin nousta esiin erilaisina mielenterveyden häiriöinä. *Yliminä (superego)* toimii Freudin käsityksen mukaan kaikilla mielen osa-alueilla. Yliminän kehitys alkaa, kun lapsen on pakko alkaa sopeutua ympäristöönsä. Näin ollen yliminä rajoittaa lapsen pyrkimystä kohti mielihyvää ja sisältää käsityksen oikeasta ja väärästä. Minäihanne sijaitsee yliminässä. Freudin mukaan kasvatuksella ja ympäristöllä on suuri vaikutus yliminään; ankaraksi muotoutunut yliminä voi johtaa vetäytyneisyyteen ja pelkoon siitä, ettei ole hyväksytty, toisaalta taas liian heikko yliminä voi johtaa ylimielisyyteen ja itsekeskeisyyteen. *Minän (ego)* tehtävänä on toimia sovittelijana id:n, egon ja superegon välillä. On tärkeää, että kaikkien kolmen voimasuhteet ovat tasapainossa, jotta hyvä mielenterveys on mahdollinen. (Wikipedia 2015f) (Lönnqvist, ym. 2013, 669-675)



Kuvio 19. Id, ego ja super-ego Freudin mukaan (Integra CPD 2015)

Psykodynaaminen lähestyminen sopii johtajille, jotka haluavat ymmärtää työntekijöidensä reaktioita pintaa syvemmällä tasolla. Johtamisen painopiste on tällöin työntekijän sisäisessä maailmassa. Psykodynaaminen näkökulma voisi lähestyä muutosjohtamista esimerkiksi Kübler-Ross-mallin kautta. Mallissa käydään lävitse, miten potilas lopulta hyväksyy

sairautensa eli elämän muutostilanteen. Malli on sellaisenaan sovellettavissa myös yrityksen muutostilanteisiin. Muutoksen hyväksymisen vaiheet ovat *kieltäminen, viha, neuvottelu, masennus ja hyväksyntä*. (Cameron ja Green 2004, 46-48)



Kuvio 20. Muutoksen hyväksymisen vaiheet (Cameron ja Green 2004, 46)

### 2.2.1.3. Muita tunnettuja persoonallisuusteorioita

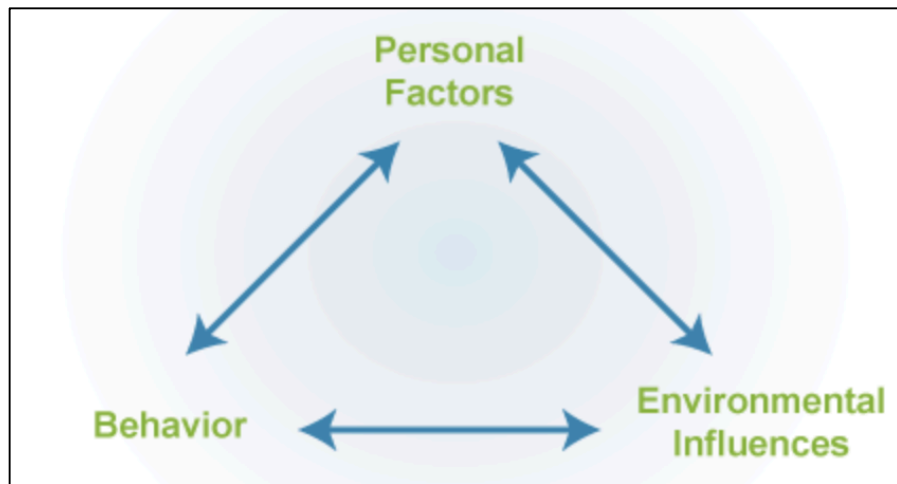
#### Behavioristinen teoria

Behavioristisen teorian mukaan ihmistä ohjaa ulkopuolelta tulevat ärsykkeet. Uusbehavioristisen näkemyksen mukaan on tutkimuksissa otettava mukaan myös muita väliin tulevia tekijöitä. Behavioristisen käsityksen mukaan ihminen on vain älykäs eläin ja ihmisen kaikki toiminta on opittua. (Maijanen ja Tuomola 1999)

Mikäli behavioristista teoriaa sovelletaan muutosjohtamiseen, olisi johtaminen todennäköisesti yhdistelmä rangaistuksia ja palkintoja. Organisaation johto käyttäisi paljon aikaa varmistaakseen, että rangaistus-palkkio-strategia on tehty oikein. Huomiota kiinnitettäisiin erityisesti siihen, että rangaistus-palkkio-mallin välillä olisi selvä yhteys käyttäytymiseen. (Cameron ja Green 2004, 24)

#### Sosiaalis-kognitiivinen teoria

Sosiaalis-kognitiivisen teorian taustalta löytyy systeemiteoria, jonka perusajatuksen mukaan ihminen tavoittelee täydellistä toiminnantasoaa. Kognitiiviset teorit syntyivät vastustamaan behavioristista, ulkoapäin määrättyä ja lähes tahdotonta, ihmiskäsitystä. Kognitiivinen ihmiskäsitys näkee ihmisen tietoa käyttävänä, aktiivisena ja tavoitteellisena yksilönä. (Saarniaho 2006a) (Office of Behavioral & Social Sciences Research 2016)



Kuvio 21. Banduran (1986) kuvaus sosiaalis-kognitiivisesta teoriasta (Office of Behavioral & Social Sciences Research 2016)

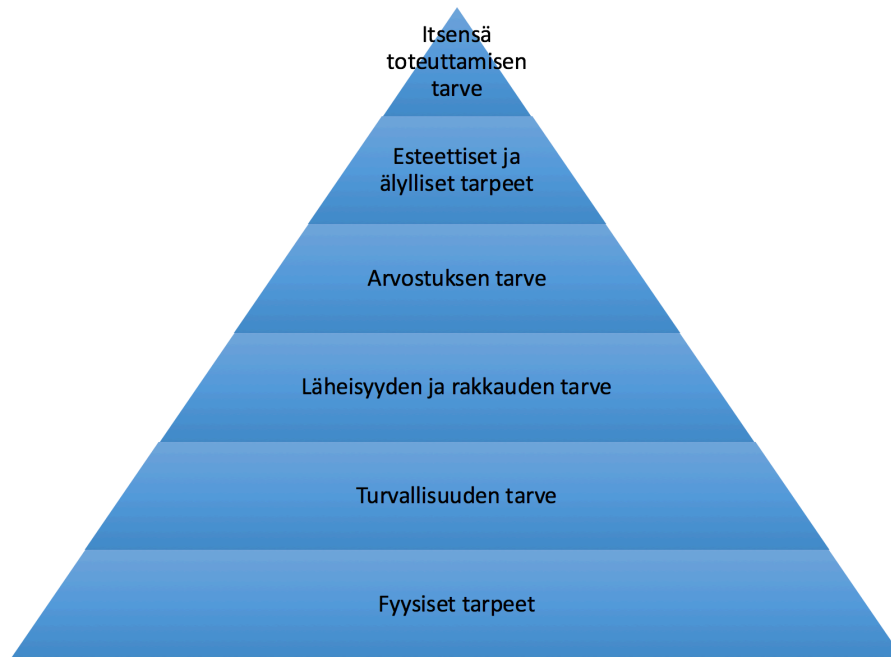
Muutosjohtamisessa kognitiivinen näkemys lisäisi behavioristisen rangaistus-palkkiomallin päälle mekanisme, joilla voitaisiin vaikuttaa työntekijän uskomuksiin. Kognitiivisessa näkemyksessä keskityttäisiin positiivisen asenteen rakentamiseen ja haastaviin tavoitteisiin. Lähes kaikilla johtamisen osa-alueilla käytetäänkin nykypäivänä useita kognitiivisia tekniikoita. (Cameron ja Green 2004, 44)

### Humanistinen teoria

Humanistisen persoonallisuusteorian taustalta löytyvät Carl Rogers (1902-1987) ja Abraham Maslow (1908-1970) ja se on yksi tärkeimpiä psykologian suuntauksia. Humanistinen persoonallisuusteoria kehittyi rinnakkain psykodynaamisen, behavioristisen ja kognitiivisen näkemyksen kanssa. Teoria perustuu yksilölliseen kokemukseen – jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja yksilöllisyyteen tulisi kannustaa positiivisella ilmapiirillä. (Saarniaho, Humanistinen persoonallisuusteoria 2006b)

Rogersin luoman teorian mukaan ihmisen minuus vaikuttaa kaikkeen toimintaan. Samalla tavalla myös kaikki yksilön kokemukset suodattuvat minuuden kautta. Rogers jakoi persoonallisuuden kahteen keskeiseen käsitteeseen, *ydinminään* ja *ihanneminään*. Ihanneminä sisältää yksilön elämäntavoitteen. Ydinminä sisälsi yksilön kaiken sanallisen ja tunneperäisen tiedon itsestä. (Saarniaho, Humanistinen persoonallisuusteoria 2006b)

Maslow (1970) ei jatkanut aikaisempien psykologien tapaa tutkia ihmisten sairauksia. Hän halusi selvittää mikä saa ihmiset kukoistamaan, mikä tekee ihmisten elämästä luovaa, intohimoista ja saa heidät elämään täysillä. Maslowin mukaan ihmisillä on tarve ja halu kehittyä – toteuttaa itseään, mutta se on mahdollista vain, jos hänen esittelemänsä tarvehierarkian alemmat tasot eli perustarpeet oli täytetty ensin. (Cameron ja Green 2004, 56-56) Sosiaalipsykologina toiminut Maslow ei alun perin tarkoittanut malliaan työelämässä sovellettavaksi, mutta tarvehierarkiamallilla on ollut merkittävä vaikutus johtamiskäsitykseen etenkin työmotivaatiosta ja työmotivaation sisällöstä puhuttaessa. (Lämsä ja Hautala 2005, 83)



Kuvio 22. Maslowin kuuluisa tarvehierarkia (Cameron ja Green 2004, 54-56)

Yleisenä totuutena pidettiin pitkään sitä, että ihmisiä ja organisaatioita on johdettava rationaalisilla ja loogisilla keinoilla. Tästä näkökulmasta humanistinen lähestyminen tuo johtamiseen mielenkiintoisia uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Humanistisen lähestymistavan mukaan hyviltä johtajilta edellytetään muutakin kuin tunneälytaitoja ja johtamisen osaamista (päinvastoin kuin Goleman esitti). Humanistisen näkökulman mukaan ihminen voi olla tehokkaimmillaan ja vastaanottavaisimmillaan vain, jos hän on tunnetasolla täydellisesti sitoutunut ja läsnä. (Cameron ja Green 2004, 61-63)

### 2.2.2. Psykoterapiat

Psykoterapialla tarkoitetaan asiakkaan ja potilaan välistä vastavuoroista toimintaa, joka perustuu vakiintuneiden tekniikoiden avoimeen ja suunnitelmalliseen soveltamiseen pyrkimyksenä vaikuttaa potilaan suhtautumiseen ongelmaansa tai oireisiinsa. Toimiakseen psykoterapeuttina ja antaakseen psykoterapiaa tulee henkilöllä olla vaadittu pätevytyminen. (Lönnqvist, ym. 2013, 659) Psykoterapeutti on ammattinimikkeenä suojattu toisin kuin terapeutti, valmentaja tai ohjaaja.

Psykoterapiassa kyse on elämänkokonaisuudesta, jonka erottaminen tutkittavaksi on enemmän tai vähemmän haastava tehtävä. Jokainen asiakas-terapeutti-prosessi on ainutkertainen, minkä vuoksi psykoterapeutin työn erottaminen asiakkaan toiminnasta on vaikeaa. Myöskään eri psykoterapiasuuntausten välisten erojen tutkiminen ei ole itsestään selvää koska eri terapiasuuntaukset palvelevat hiukan eri tarkoituksia.



### 2.2.2.1. Kognitiivinen psykoterapia

Kognitiivinen psykoterapia sai alkunsa Aaron T. Beckin työstä, jota hänen tyttärensä jatkoi myöhemmin. Beck tutki masennuspotilaita ja havaitsi, että heille ovat tyypillisiä automaattiset ajatukset, jotka sävyttyvät (yleensä negatiivisiksi) negatiivisten uskomusten myötä. Terapia keskittyi siihen, että automaattisia ajatuksia nostetaan tietoisuuteen, niiden relevanssia tutkitaan yhdessä asiakkaan kanssa. Lopullisena tavoitteena on tunnistaa epärealistiset uskomukset ja yhdessä asiakkaan kanssa korjata uskomuksia realistisemmiksi ja saada näin aikaiseksi pysyvä muutos. (Beck 2011)

Kognitiivisessa käytännön työssä onkin olennaista tutkiva yhteistyösuhde. Terapeutti on aktiivinen ja esittää runsaasti kysymyksiä. Terapeutti näkee potilaan kyvykkäänä tutkimaan omia sisäisiä prosessejaan. Terapeutin tehtävä on osoittaa arvostusta potilasta ja potilaan taitoja kohtaan saavuttaakseen luottamuksellisen yhteistyötason. Tyypillisesti kognitiivisessa terapiassa noudatetaan agenda, mutta terapeutilla on tietysti valta sovittaa agenda tilanteeseen. (Beck 2011)

### 2.2.2.2. Psykoanalyttinen psykoterapia

Sigmund Freudin *psykoanalyttinen* terapia perustuu psykodynaamiseen hoitoon, jota varten psykoanalyysillä on hankittu riittävä määrä tietoa. Teorian perusajatus on, että ihmismieli rakentuu ja häiriintyy varhaisissa vuorovaikutussuhteissa lapsen ja hänen kehitysobjektinsa välillä. Psykodynaamisen hoidon tarkoitus on auttaa asiakasta näkemään sellaisia asioita, jota hän ei ilman apua pysty näkemään. Ajatuksena on, että kohtaamalla nämä tiedostamattomat motiivinsa voisi henkilö tehdä uudenlaisia valintoja elämässään. Psykoanalyysissä yksi tärkeimmistä käsitteistä on transferenssi. Transferenssi tarkoittaa vanhan suhteen aktivoitumista nykypäivässä. Näin ollen terapeutti edustaa asiakkaalle mennyttä, nykyistä ja kehityksellistä kohdetta. (Lönnqvist, ym. 2013, 670-673)

### 2.2.2.3. Interpersoonallinen psykoterapia

Interpersoonallinen psykoterapia (IPT) on alunperin depression hoitoon suunniteltu lyhytkestoinen psykoterapiamenetelmä. Kyseessä on käytännönläheinen, suhteellisen helposti opittava hoitomalli joka perustuu depression lääketieteelliseen malliin. Mallin kolmen peruseräteen mukaan masennustila on sairaus, masennustilan ja potilaan sosiaaliseen rooliin vaikuttavien elämäntapahtumien välillä on yhteys ja IPT:n aikana potilas voi oppia käyttämään tämän yhteyden ymmärtämistä vaikeuksiensa ratkaisemisessa. (Lönnqvist, ym. 2013, 684-687)

### 2.2.2.4. Ratkaisukeskeinen psykoterapia

Ratkaisukeskeisen terapian ja ratkaisukeskeisen psykoterapian tavoitteena on aktivoida uusia toimintatapoja ja taitoja. Ratkaisukeskeinen terapia ei ole ihmisten ongelmien johtuvan, tai ainakaan niiden ratkaisun olevan

riippuvainen ihmisen historiasta löytyvien vastoinkäymisten tunnistamisesta tai analysoinnista. Ratkaisukeskeisyys pyrkii ”vain” edistämään asioita sopivin askelin, oikeaan suuntaan, kohti laadukkaampaa ja parempaa elämää. (Lönnqvist, ym. 2013, 712-715)

### 2.2.3. Voimavarasuuntautuneet terapiamuodot

Painopisteen ollessa voimavarojen ja mahdollisuuksien etsimisessä ja käyttöön saamisessa, viitataan voimavarasuuntautuneisiin terapia-, neuvonta-, ja ohjausmuotoihin. Voimavarasuuntautuneisuus on selkeästi yhteydessä ratkaisukeskeisiin terapiaihin sekä ratkaisukeskeisiin neuvonnan muotoihin. Voimavarasuuntautuneisuudesta löytyy myös yhteys kertomukselliseen eli narratiiviseen terapiaan. Toimintamallia voi perustellusti pitää myös valmennuksena koska asiakkaalla on työssä aktiivinen rooli ja ammattilainen on lähinnä avustajan ja ohjaajan ominaisuudessa. (Lönnqvist, ym. 2013, 712-715)

Vielä nykypäivänäkin ongelmakeskeisyys on yleistä. Tämän johtopäätöksen voi vetää siitä, kuinka monet lähteet nostavat ongelman syyn selvittämisen ongelman ratkaisemisen keskeiseksi edellytykseksi. Vaikka teknisten ongelmien ratkaisemiseksi – esimerkiksi auton vian korjaamiseksi - on tekninen vika eli ongelman syy löydettävä, jotta se voidaan korjata, on tilanne ihmisten kanssa toimiessa erilainen. Kerta toisensa jälkeen on osoitettu tutkimuksin ja arkipäivän kokemusten perusteella, että ihmisten johtamisessa ongelman syyn tunnistaminen ei ole pelkästään useimmiten turhaa vaan se voi olla jopa haitallista. (De Jong ja Kim Berg 2013, 207-227)

Luonteeltaan ei-teknisen ongelman syyn etsiminen esimerkiksi työyhteisössä on syyllisten etsimistä. Syyllisyyden kokeminen taas aiheuttaa ihmiselle alkukantaisen tarpeen puolustaa itseään ja tekojaan. Tämä voi johtaa monenlaisiin kriisitilanteisiin, joissa ihmissuhteet voivat vaurioitua joskus peruuttamattomastikin. Jos jokin on varmaa niin varsinainen asia ei edisty. Kun ongelman sijaan keskitytään toivottuun lopputulokseen ja askeliin kyseisen lopputuloksen saavuttamiseksi, muuttuu kokemus tilanteesta positiiviseksi, eteenpäin vieväksi ja kehittäväksi. (De Jong ja Kim Berg 2013)

#### 2.2.3.1. Ratkaisukeskeisyys terapiassa

Viime vuosisadan keskivaiheilla terapeuttien keskuudessa esiintyi suurta tyytymättömyyttä käytössä olleisiin terapiamuotoihin. Terapiamuotoja kritisoitiin erityisesti ongelmakeskeisyydestä ja tavoitesuuntautuneisuuden puutteesta. Perinteiselle terapiatyölle, esimerkiksi psykoanalyysille, tunnuksenomaista oli näkemys, jonka mukaan syvälle ihmisen alitajuntaan on kätkeytynyt lapsuuden aikana syntyneitä vikoja tai traumoja, jotka lopulta aiheuttivat kaikki potilaan ongelmat. Terapeutin rooli oli toimia erityisasiantuntijana, joka esimerkiksi hypnoosia, unien analysointia, tai projektiivisiä menetelmiä soveltamalla kaivoi viat esiin ja korjasi ne. Terapiassa saattoi hyvinkin kulua vuosikymmen. (Visser 2013)

Behaviorismi erotti itsensä psykoanalyysistä ja keskittyi ihmisissä havaittavissa olevaan konkreettiseen käyttäytymiseen. Ongelmien käyttäytymisessä ajateltiin johtuvan irrationaalisista uskomuksista. Epärealististen uskomusten korvaaminen realistisemmilla uskomuksilla ajateltiin johtavan ongelman poistumiseen. 1900-luvulla vaikutti erityisen paljon tärkeää pioneerityötä tehnyt Milton H. Erickson, jonka työtapojen ajatellaan yleisesti osoittaneen kohti ratkaisukeskeisyyden syntyä. (Visser 2013)

Ratkaisukeskeisen terapian kehittivät alun perin lyhytterapia-nimellä (eng. Brief Therapy) Steve deSchazer ja Insoo Kim Berg kollegoineen voittoa tavoittelemattomassa Brief Family Therapy Centerissä Milwaukeessa. Vaikka ratkaisukeskeisyys on lähtöisin terapiamaailmasta, siitä saatuja oppeja ja kokemuksia, kuten hyvän vuorovaikutuksen ja toiminnan strategioita, on sovellettu monille sellaisille inhimillisen toiminnan aloille, joissa ihmisten vuorovaikutus on keskeisessä osassa työtä. (De Jong ja Kim Berg 2013, 207-227) (Visser 2013)

Lähtökohtainen ajatustapa ratkaisukeskeisyydessä on keskittyminen jaksoihin, joissa asiat ovat hyvin. Näiden onnistumisjaksojen ajalta pyritään selvittämään mitä asiakas tekee oikein silloin kun ongelmaa ei esiinny. Selvityksessä saattaa olla esimerkiksi se, miten asiakas on päässyt tavoitteisiinsa tai huomio saattaa olla muissa pienemmissä onnistumisissa. Kun onnistuminen havaitaan, selvitetään mitä keinoja asiakas on käyttänyt onnistuakseen. Samalla pohditaan tapoja lisätä onnistumisten määrää. (Lönqvist, ym. 2013, 712-715) (De Jong ja Kim Berg 2013) (Visser 2013)

Koska yhtenä ongelmia kuvaavana piirteenä voidaan pitää ongelmien toistuvuutta ja jatkuvuutta, on mielenkiintoista ymmärtää mikä aiheuttaa poikkeuksen – siis estää ongelman läsnäolon joskus, vaikka ongelman kyseisissä olosuhteissa pitäisi esiintyä. Ratkaisukeskeisyydessä olennaista on ajatus siitä, että mikään ongelma ei ole olemassa aina. (Lönqvist, ym. 2013, 712-715) Kokemus on osoittanut, että vaikka ensisijainen ja luonnollinen ajatus asiakkaalla olisikin, että juuri hänen ongelmansa on ollut ja on olemassa aina, selviää todellisuus yleensä yksinkertaisesti kysymällä: Ihanko aina? Eikö koskaan ole ollut pientäkään hetkeä, että ongelma olisi edes vähän helpottanut? Oliko ongelma sinulla jo vauvana?

Ratkaisukeskeisyydessä ongelmia ei lähestytä objektiivisina totuuksina vaan kuvauksina ongelmasta. Ongelman ratkaisut ovat siten kuvauksia ratkaisuista. Keskeistä ratkaisukeskeisessä ajattelussa on näin ollen tarkkuus kielenkäytössä. Ongelma on erillinen asia ihmisestä itsestään. Ajattelutavan muutoksesta voi seurata hyvin nopeita pieniä ja suuria kehitysaskaleita, jotka saattavat hyvässä tapauksessa aiheuttaa merkittäviä ja toivottuja muutoksia asiakkaan elämäntilanteessa. Usein löydetty ratkaisukuvaukset eivät ole missään yhteydessä alkuperäiseen ongelmakuvaukseen. Sen sijaan tavoitteiden määrittelyllä on ratkaisukeskeisessä työssä tärkeä asema. Usein tavoitteiden selvittämiseen käytetään reilusti aikaa ja pelkästään se johtaa ajatusten ja arvojen selkiintymiseen. Monet asiakkaat kokevat keskustelut palkitseviksi sen takia, että he saavat puhua haaveistaan ja unelmistaan turvallisissa

olosuhteissa. Istunnon lopputuloksena asiakkaan ongelmasta käyttämä terminologia on monesti muuttunut, joka osaltaan kertoo arvokkaasta muutoksesta, näkökulman vaihtumisesta. Näin ollen jo tavoitteiden selvittely saattaa olla transformatiivista. (Lönnqvist, ym. 2013, 712-715) (De Jong ja Kim Berg 2013)

Ratkaisukeskeisiä menetelmiä ovat mm. asteikkokysymykset, ihmekysymys, normalisointi, selviytymiskysymykset ja poikkeusten etsiminen, joista jälkimmäinen käytiin lyhyesti lävitse aikaisemmin. Seuraavassa esitetään esimerkinomaisesti asteikkokysymys, normalisointi, ihmekysymys ja selviytymiskysymys. (De Jong ja Kim Berg 2013) (Visser 2013)

*Asteikkokysymyksen* avulla on mahdollista havaita edistymisen ja toisaalta etsiä poikkeuksia. Esimerkiksi tapauksessa, jossa asiakas on kuvitteellisen asteikon 0-10 välillä mielestään neljän tasolla, täytyy jotain olla asian osalta hyvin: Tulos on kuitenkin neljä, eikä esimerkiksi kolme tai kaksi. Asteikkokysymyksen avulla voidaan siis selvittää mitä tähän mennessä on tehty hyvin ja voisiko tätä hyvin toimivaa tekemistä lisätä. Samalla asiakkaan kanssa voidaan yhteistyössä selvittää, että mitä pitäisi tapahtua, jotta asteikolla päästäisiin neljästä esimerkiksi neljän ja puolen kohdalle. (Lönnqvist, ym. 2013, 712-715) (De Jong ja Kim Berg 2013)

*Normalisointi* perustuu ajatukseen siitä, että asiakkaalta poistetaan mahdollinen turha huoli ongelman erikoislaatuisuudesta ja vakavuudesta. Normalisoinnissa tyypillisiä toteamuksia ovat esimerkiksi ”tuollaisessa tilanteessa on aivan tavallista tuntee noin kuin tunnet”, tai ”kuka tahansa joka on käynyt lävitse saman kuin sinä ajattelee varmasti samalla tavalla!”. (De Jong ja Kim Berg 2013)

*Ihmekysymys* on myös usein käytetty ratkaisukeskeinen työkalu. Sen tarkoituksena on löytää tilanteesta uusia ulospääsyjä ja ennen kaikkea alleviivata asiakkaalle ne tekijät, joista asiakas tietää edistyneensä. (De Jong ja Kim Berg 2013) Ihmekysymys voi kuulua esimerkiksi näin: ”*Kuvittele, että keskellä yötä nukkuessasi tapahtuu ihme, ja kaikki ongelmasi, joiden vuoksi olet täällä, loppuvat. Kun heräät seuraavana aamuna, mistä tiedät, että näin on? Mitä teet eri tavalla? Kuka muu tietää, ja miten ja milloin he tietävät? Mistä minä, terapeutti, tietäisin että ongelmasi on hoitunut ihmeen kautta?*” (Harvard Health Publications 2006)

*Selviytymiskysymystä* voidaan käyttää hyvin laajasti, mutta erityisesti siitä on hyötyä, kun asiakkaalle halutaan korostaa niitä voimavaroja, joita hänellä on ollut käytettävissään, jotta hän on pärjännyt ongelmansa kanssa aiemmin. Selviytymiskysymyksen voisi muotoilla esimerkiksi näin: ”*Huomaan, että asiat ovat olleet sinulle todella vaikeita, mutta kuitenkin pystyt jotenkin nousemaan aamuisin ja laittamaan lapset kouluun. Miten pystyt siihen?*” (Harvard Health Publications 2006)

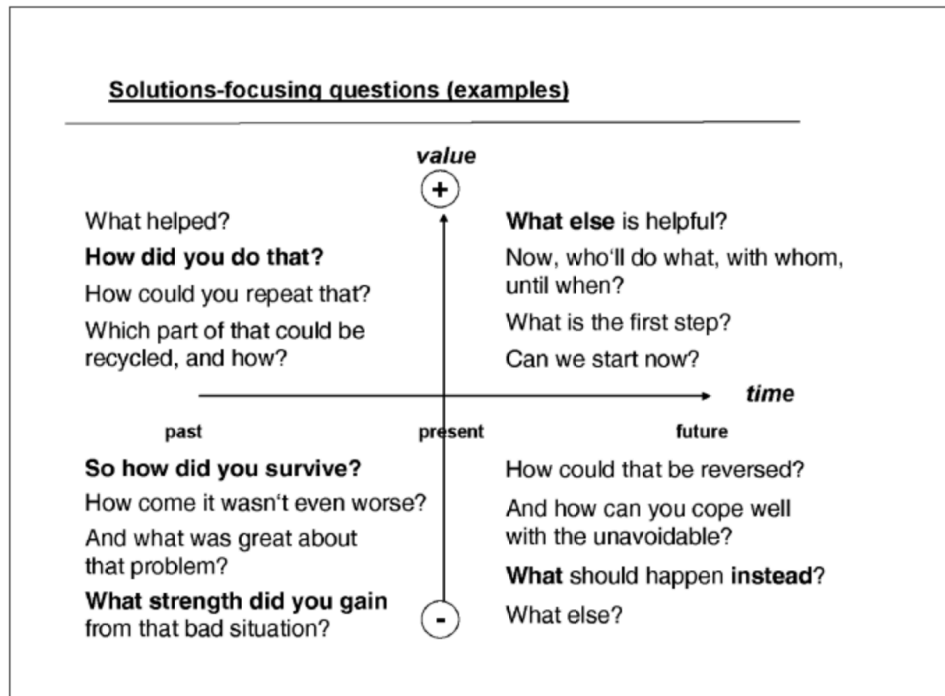
Mahdollisia, käytännön työssä sovellettavia ratkaisukeskeisiä menetelmiä on edellisten lisäksi lukuisia.

2.2.3.2. Ratkaisukeskeiset menetelmät johtamisessa

Ratkaisukeskeisyyden tunnettuuden lisääntyessä useiden julkaisujen ja seminaarien myötä alkoi ratkaisukeskeisyys saada jalansijaa myös yritysmaailmassa. Ensimmäisinä ratkaisukeskeisyyttä lienee sovellettu yritysmaailmassa nimenomaan erilaisissa koulutuksissa, valmennuksissa ja työnohjauksessa. Myöhemmin ratkaisukeskeisyys on noteerattu yritysorganisaatioissa lähes kaikilla osa-alueilla, kuten esimerkiksi henkilöstöhallinnossa, projektijohdossa, markkinoinnissa ja johtamisessa. Ratkaisukeskeisyyden suosio on kasvanut yrityksissä koska yrityksen pärjääminen hektisessä markkinassa edellyttää kykyä nopeaan muutostahtiin. Jatkuvan muutoksen ja kiireen vuoksi erilaisia ongelmia näyttää nousevan esiin aina vain kiihtyvään tahtiin. (Korn ja Lueger 2006, 1-2) (Perttula ja Syväjärvi 2012)

Ratkaisukeskeisten kysymysten soveltaminen johtamisessa on mahdollista lähes sellaisenaan. Tulosten mittaaminen edellyttää kuitenkin menetelmien systemaattista ja suunnitelmallista käyttöönottoa.

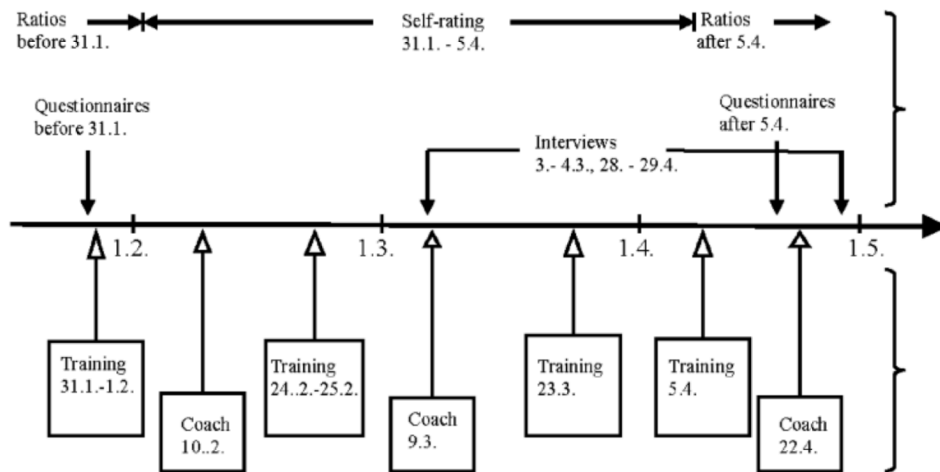
Kuten Lueger ja Korn esittävät seuraavassa kuvassa, ratkaisukeskeisiä kysymyksiä johtamistyön arjessa ovat esimerkiksi ”mikä auttoi?”, ”miten teit sen?”, ”voimmeko aloittaa nyt?”, tai ”mikä olisi ensimmäinen askel?”. Kysymykset voivat suuntautua menneeseen tai tulevaan, ja kysymykset voivat olla arvoltaan negatiivisia tai positiivisia. Yhteistä kysymyksille on niiden huomion kiinnittymien onnistumiseen. (Korn ja Lueger 2006)



Kuvio 23. Ratkaisukeskeisiä kysymyksiä (Korn ja Lueger 2006)

Günter Lueger ja Hans Peter Korn tutkivat kirjassaan Solution-Focused Management ratkaisukeskeisyyden vaikutuksia ratkaisukeskeisen

koulutuksen saaneen johdon omaan kokemukseen työssä pärjäämisestään sekä heidän alaistensa näkemyksiin.



Kuvio 24. Koulutusohjelma ratkaisukeskeisten menetelmien käyttöönottamiseksi (Korn ja Lueger 2006, 91)

Tutkimuksen mukaan koulutukseen osallistuneet kokivat, että heidän johtamisosaamisensa on noussut huomattavasti. Samaa tulosta heijastavat myös heidän alaistensa antama palaute. (Korn ja Lueger 2006, 93)

		date of measurement	
		before the training	after the training
very satisfying	amount % at the date of measurement	2 3.6%	3 5.5%
satisfying	amount % at the date of measurement	14 25.5%	23 41.8%
neutral	amount % at the date of measurement	23 41.8%	19 34.5%
dissatisfying	amount % at the date of measurement	14 25.5%	9 16.4%
very dissatisfying	amount % at the date of measurement	2 3.6%	1 1.8%
total	amount % at the date of measurement	55 100.0%	55 100.0%

Taulukko 5. Tulokset alkutilanteessa ja ratkaisukeskeisen koulutuksen jälkeen (Korn ja Lueger 2006, 93)

Ratkaisukeskeisten terapiamenetelmien soveltamisesta johtamisessa ei kuitenkaan ole saatavilla luotettavaa tutkimusta.

### 2.3. Johtamisen psykologia

Kosti Joensuun ja Ville Pietiläisen mukaan johtamisen psykologia (psychology of leadership, leadership psychology) on nouseva, monitieteinen tutkimusala, jonka perustana on oletus siitä, että ihmisten johtamisen kysymykset ja haasteet ovat 2000-luvun organisaatioissa niin moniulotteisia, että niitä ei voida lähestyä ainoastaan yhden tieteenalan näkökulmasta. Heidän mukaansa johtamisen psykologian tutkimuksessa

yhdistetään mm. organisaatio- ja sosiaalipsykologiaa, johtamistutkimusta sekä organisaatioteorioita. (Joensuu ja Pietiläinen 2015)

Johtamisen psykologiaa voidaan lähestyä integroivana tutkimuksena. Tällöin tavoitteena on rakentaa silta ”koviin” johtamis- ja hallintotieteiden sekä pehmeämmän organisaatiopsykologisen tutkimuksen välille. (Joensuu ja Pietiläinen 2015)

Kirjassa *Johtamisen psykologia* käsitellään kokemuksellista organisaatiota. Kokemuksellisen organisaation peruslähtökohta on, että ihmisen ajatellaan olevan jatkuvasti sisällä niissä tapahtumissa joita hän elää ja kokee. Tämän vuoksi asiat eivät näyttäydy ihmiselle faktoina, eivätkä varsinkaan objektiivisesti – usein ihmisellä on jo työhön tai työn tuloksiin henkinen suhde. Hän on kokenut ja kokee työn aistien kautta, erilaisten vuorovaikutussuhteiden sävyttäminä. (Perttula ja Syväjärvi 2012)

### 2.3.1. Yksilöllisistä kokemuksista kokemukselliseen organisaatioon

Kokemuksellinen organisaatio muodostuu useasta eri ihmisestä, organisaation osasta, joilla kullakin on yksilöllinen kokemusmaailma. Kokemuksellisen, eli monitulkintaisen organisaation tilanteesta ja nykyhetkestä syntyy näin ollen yhtä monta tulkintaa kuin organisaatiossa on yksilöitä. Oikeaa tulkintaa ei käytännössä voida valita tai määritellä, sillä tulkintaan vaikuttavat mm. yksilöiden aiemmat kokemukset, sen hetkinen mielentila ja tulevaisuudenodotukset. Kokemuksellinen organisaatio muuttuu ajassa jatkuvasti, jonka takia sitä ei voida selittää tai kuvata tarkasti yhdellä tavalla. Kokemuksellista organisaatiota on luontevaa tarkastella lukuisista eri näkökulmista monilla eri tavoilla. (Perttula ja Syväjärvi 2012, 19-29)

Kokemuksellisen organisaation monitulkintaisuus tarkoittaa, että työyhteisön tapahtumille, tilanteille ja henkilöille ei ole yleensä olemassa vain yhtä oikeaa selitystä vaan jokaisella ihmisellä uniikki näkökulma, josta yksilö tarkastelee maailmaa. Koska yksilöiden kokemukset ”todellisuudesta” eroavat niin myös heidän tulkintansa ”todellisuudesta” eroavat toisistaan. Näin ollen tulkinnan paremmuus riippuu näkökulmasta – todennäköisesti yksilön tulkinta on kaikkein eniten oikein hänen omasta näkökulmastaan. Mikäli työyhteisössä pystytään osoittamaan kunnioitusta erilaisille näkökulmille, pystyvät nämä näkökulmat elämään organisaatiossa rinnakkain ja rikastuttamaan organisaation tulkintamaailmaa. Esimerkiksi tulevan johtajan muodostaessa johtajaidentiteettiään hän kuuntelee monia erilaisia näkemyksiä johtajuudesta ja hyväksyy niistä osan. Tällä tavalla johtajalle syntyy lopulta oma persoonallinen tyylinsä. Näin ollen onnistunut johtaminen kokemuksellisessa organisaatiossa perustuu läsnä olevaan vuorovaikutukseen, sekä kykyyn havaita ja ymmärtää omia kokemuksia. Johtaminen tapahtuu organisaation sisältä, ei yläpuolelta. (Perttula ja Syväjärvi 2012, 19-50)

Organisaatioille luonteenomaista on yksitulkintaisuus. Yksitulkintaisuuden tavoittelu tai yksitulkintaisuuden kaipuu johtaa aina erilaisiin

ristiriitatilanteisiin. Toisinaan yksitulkintaisuus on jossain määrin tarpeellista, jotta viestintä on ylipäättänsä mahdollista, mutta toisinaan yksitulkintaisuutta kohti pyritään puoliväkisin etsimällä yhtä yhteistä kuvausta eri tilanteille. Tämä on luonteenomaisuutensa takia mukavuusalueella oleva toimintatapa, mutta lähtökohtaisesti väärin: monitulkintaisuus on välttämätön, luonnollinen ja pysyvä osa kaikkea ihmisen toimintaa ja sitä on tästä johtuen mahdoton vältellä systemaattisesti. Sen lisäksi, että tehtävä on mahdoton, se on turha – monitulkintaisuus vie asioita eteenpäin. Arjessa ambivalenssi, eli epämiellyttävä kokemus ihmisestä, tilanteesta tai tavoitteesta, sekoittuu konfliktiksi, ristiriidaksi tai kriisiksi. Hyvin puolien vastapainona monitulkintaisuus voi kuitenkin hidastaa päätöksentekoa. Perttulan ja Syväjärven sanoin: *”Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta kokemusmaailmastaan sekä kykyjensä ja mahdollisuuksiensa mukaan myös muiden hyvinvoinnista ja onnellisuudesta työyhteisössä.”* (Perttula ja Syväjärvi 2012, 19-29)

Käytännön työn johtamiseksi kokemuksellisessa organisaatiossa täytyy tehdä valintoja useiden eri tulkintojen välillä. Ratkaisukeskeisyyden soveltaminen monitulkintaisessa organisaatiossa voisi tarkoittaa niiden tulkintojen suosimista, joissa esiintyy positiivinen, tulevaisuuteen suuntautunut ja toiminnan tavoitteet toteuttava näkökulma.

Kokemuksellisuus ei kuitenkaan riitä kuvaamaan organisaatiota riittävän kattavasti. Koska organisaatiot muodostuvat ihmisistä ovat kompleksisuus ja muuttuvuus automaattisesti olennaisena osana kokonaisuutta. Toisinaan kompleksisuutta käytetään kuvailtaessa ihmisten kehittämisiä monimutkaisia teknologisia välineitä, jotka vaikuttavat monimutkaisilta, mutta perustuvat yksinkertaiseen syy-seuraus-suhteeseen. Tämä syy-seuraus suhde ei kuitenkaan päde ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus on epälineaarista ja ajassa etenevää, eikä tapahtumia voida ihmisten osalta selittää yksinkertaisilla syy-seuraus-suhteilla. (Perttula ja Syväjärvi 2012, 19-29) Ajassa etenevyys kuvaa hyvin sitä, että tapahtumilla on väijäämättä menneisyytensä samalla kun tapahtumat kulkevat nykyhetkestä kohti tulevaisuutta. On kohtuullisen turvallista päätellä, että ratkaisukeskeisen ajattelutavan näkemys siitä, että ongelmaa ei tarvitse tietää, jotta ratkaisu voidaan löytää, perustuu osaltaan tähän näkemykseen.

### 2.3.2. Itsensä johtamisesta toisten johtamiseen

Oma ihmiskäsitys vaikuttaa tapaan johtaa muita ihmisiä. Sen vuoksi on tärkeää selvittää mitä itsensä johtaminen tarkoittaa itselleen. Samalla on hyvä tunnistaa itsensä johtamisen keinot ovat, sillä itsensä johtaminen johtaa luonnostaan muitakin. Samalla itsensä johtamien kehittää itsetuntemusta ja johtamisen taitoja. (Perttula ja Syväjärvi 2012, 126-154) Kyse voisi arkikielellä olla esimerkin näyttämisestä.



### 2.3.3. Voimavarainen johtaminen

*”Muuttuvien ja monimutkaistuvien organisaatioiden arjessa negatiiviset poikkeamat, kuten ongelmat ja heikkoudet, ovat nousseet näkyvään rooliin. Työyhteisöissä on ristiriitoja, resurssit eivät riitä ja viestintä ja yhteistyö on puutteellista. Johtamisesta on tullut painottuneesti ongelmien ratkomista ja ristiriitoihin tarttumista ennen kuin ne ryöpsähtävät konflikteiksi tai muutoin yhteisön kannalta epäedullisiksi. Johtamistyössä on korostunut ongelmien tunnistaminen ja siihen vaikuttaneiden tekijöiden tarkastelu sekä ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen ja punninta. Ongelmakeskeisyydessä painottuu negatiivisuus niin asioissa kuin asenteissa: kiitoksen ja positiivisen palautteen antaminen harvenee ongelmien sävyttämässä ilmapiirissä. Vastapainoksi ongelmakeskeisyydelle voidaan nostaa ratkaisut ja mahdollisuudet, jolloin johtamisessa keskitytään ihmisten parhaisiin taitoihin ja niitä tukeviin tekijöihin (Linley, Harrington & Garcea 2010,4).” (Perttula ja Syväjärvi 2012, 207)*

Perttula ja Syväjärvi alleviivasivat edellisessä lainauksessa tutkittavan aiheen tarpeellisuuden ja poikkitieteellisyuden. Useita tieteenaloja tarvitaan koska vieläkään ei ymmärretä täysin mistä johtajuudessa on lopulta kysymys. Johtamisen ja ihmisten välisten suhteiden moniulotteisuus tekee ymmärtämisestä vaikeaa. Johtamisen ja psykologian tietoperustaa ihmisen johtamisesta yhdistetään systemaattisesti psykologisessa johtamisorientaatioissa, jonka ilmentymiä ovat ihmisläheinen johtajuus ja positiivinen johtajuus. (Perttula ja Syväjärvi 2012, 195-221)

Ihmisten johtamisen ulottuvuudet liittyvät ihmiseen, sosiaalisen konstruktion ja itse johtamiseen. Ihmisläheisenä johtajuutena voitaneen pitää autenttista (Perttula ja Syväjärvi 2012, 221) ja mahdollisesti transformationaalista johtajuutta, joita molempia on käsitelty aiemmin.

Varsinainen kysymys onkin se, että miten voidaan jatkossa kiinnittää huomiota enemmän onnistumisiin ja positiivisiin kokemuksiin tilanteessa, jossa negatiiviset asiat ja epäonnistumiset saavat liikaa huomiota? Yksi ratkaisukeskeistä johtamista tukeva käsite on voimavarainen johtaminen. Voimavarainen johtaminen ottaa kantaa esimiesten ja alaisten välisiin kirjoittamattomiin psykologisiin sopimuksiin, jotka kuitenkin vaikuttavat yhtiön arjessa. Asia on vasta nykypäivänä saanut huomiota enemmän, vaikka aihetta sinällään on tutkittu pitkään. Nimenomaan psykologisia sopimuksia tutkimalla voidaan havaita miten vuorovaikutus ja ihmisläheinen johtajuus vaikuttavat organisaatioiden tuloksiin. Voimavaroja ja positiivisuutta edistävä johtaminen kumpuaa johtajien asenteista, teoista ja suhtautumisesta. Pienetkin positiiviset muutokset työyhteisössä saattavat johtaa onnistumisten kierteseen. (Joensuu ja Pietiläinen 2015, 207-209)

### 2.3.4. Positiivisuus johtamisessa

Ihmisten johtamisessa olennaista on ihmisten luontainen pyrkimys myönteiseen elämään. Tämä koskee samalla tavalla työyhteisöä, vapaaehtoisorganisaatioita kuin yksityiselämääkin. Myönteisyyden ja

positiivisen ajattelun taustalla ovat positiivinen psykologia, positiivinen organisaatio-oppi ja johtajuuteen sekä työelämän muutoksiin liittyvät näkökulmat. Psykologia on tieteenalana saanut paljon vaikutteita luonnollisesti psykologian, mutta myös johtamisen, organisaatio-käyttäytymisen sekä sosiologian tutkimustyöstä. (Joensuu ja Pietiläinen 2015, 210-221)

Useat tutkimukset ovat vahvistaneet, että aiemmin on johtamisessa keskitytty epäkohtiin, ongelmiin ja puutteisiin. Tällainen ongelmakeskeinen ajattelu osaltaan jopa estää positiiviset havainnot. Unohduksiin ovat jääneet erittäin olennaiset seikat, kuten ihmisten potentiaalit, voimavarat ja kyvykkyydet. Ongelmakeskeisyys on kuitenkin luonnollista, ja todennäköisesti evoluution näkökulmasta luonnollista ihmiselle. Ongelmakeskeisyyden yksi ilmentymä on pyrkimys tehdä diagnooseja ja löytää ihmisistä vaivoja, virheitä ja muita ominaisuuksia, jotka selittävät minkä takia ongelma on olemassa. Ongelman olemassaolon syyn tunnistaminen ei kuitenkaan korjaa vikaa tai ongelmallista käyttäytymistä. Olennaisempaa olisi suunnata huomio toivottuun käyttäytymiseen ja keskittyä toivotun toiminnan toteuttamiseen. Positiivisen psykologian tavoitteena onkin lähestyä ihmisiä myönteisten asioiden kautta. Samasta syystä johtamiselle on syytä asettaa vaatimus positiivisuudesta. Syy tähän on yksinkertainen: positiivisuus näyttääyty ihmiselle parempana työelämänä. (Joensuu ja Pietiläinen 2015, 210-221)

Positiivinen organisaatiokäyttäytyminen voidaan jaotella neljään perusominaisuuteen: pystyvyyteen, optimismiin, toivoon ja lannistamattomuuteen. Positiivinen organisaatio-oppi taas tunnistaa ja kehittää organisaation positiivisia ominaisuuksia ja johtaa niitä. Positiivisen organisaatio-opin tavoitteena on saavuttaa ihmisten poikkeuksellisen hyvää toimintaa. Koska johtaminen näyttääyty psykologisena ihmissuhdetyönä, on johtajien psykologiaan liittyvän osaamisen kehittäminen tärkeää. Ihmisten ja työyhteisöjen arjessa on kasvava tarve välittävälle johtamistyölle. Johtamisessa esiintyvät ja tulevat painottumaan vahvuuskeskeisyys ja muut positiiviset lähestymistavat, kuten ratkaisukeskeisyys. (Joensuu ja Pietiläinen 2015, 210-221) Koska kokonaisvaltaisuus, kompleksisuus ja kokemuksellisuus kuvaavat ihmisen työelämää aivan kuten yksityiselämääkin, ei ole syytä olettaa, etteivätkö samat keinot lisätä työelämän onnistumisia, selviytyä työarjen kriiseistä ja lisätä koherenssia toimisi samalla tavalla kuin henkilökohtaisessakin elämässä. Tämän vuoksi ratkaisukeskeiset terapiat, erityisesti ratkaisukeskeinen lyhytterapia, voisi tuoda helppoja käytännön menetelmiä johtamistyötä tekevien ihmisten työkalupakkiin.

### 2.4. Teoriatutkimuksen yhteenveto

Teoriatutkimus nosti selvästi esiin useita opinnäytetyön kannalta olennaisia asioita. Työelämä ja sen vaatimukset ovat todella muuttuneet ajan saatossa merkittävästi. Kuten empiirisestikin on voinut havaita, on nykypäivän työelämä hektistä, jatkuvassa muutoksessa, ja muutosten myötä psyykkisesti aiempaa kuormittavampaa. Työuupumuksen uhka on todellinen ja läsnä kaikissa organisaatioissa. Yksittäisellä työntekijällä voi

olla aiempaa huomattavasti laajemmat ja vastuulliset työnkuvat ja asioita joudutaan hoitamaan erilaisten vaatimusten ristipaineessa. Ongelmia on ratkaistavana organisaatioissa enemmän kuin koskaan aikaisemmin, joka osaltaan altistaa ongelmakeskeiselle ajattelulle. Johtamisen merkitys organisaation menestyksen ja selviytymisen kannalta kasvaa jatkuvasti. Johtamisen ja psykologian yhdistäminen ei sinällään ole uusi ilmiö, sillä ensimmäiset johtamiseen merkittävästi vaikuttaneet psykologit löytyvät jo ihmissuhdekoulukunnan suuntauksen ajalta. Monet klassisten johtamisteorioiden oppi-isät, kuten Maslow, Goleman ja Hertzberg, ovat itseasiassa psykologeja. Kulloinkin vallalla olevat näkemykset ja teoriat ovat heijastelleet sen ajan ihmiskäsitystä ja työelämän vaatimuksia. Teoriatutkimuksen valossa näyttää siltä, että uusilla voimavarasuuntautuneilla terapia- ja neuvontamuodoilla on paikkansa nykyajan johtajuudessa ja sen kehittämisessä.

### 2.4.1. Johtaminen

Kirjallisuustutkimuksesta oli selvästi havaittavissa, että nykypäivän johtamisen haasteet ovat jossakin muodossa olleet olemassa jo pitkään. Innovaatioparadigma syntyi vastaamaan organisaatioiden jatkuvaan muutostarpeeseen, joten on luonnollista, että juuri innovaatioparadigman uskotaan olevan nykyaikana eniten vaikuttava johtamisen paradigma. Toisaalta monia ajankohtaisia johtamiskysymyksiä on tutkittu jo vuosisadan alussa muissakin johtamisen paradigmoissa. Erityisesti kulttuuriparadigma käsittelee nykypäivänakin ajankohtaisia teemoja.

Innovaatioparadigma kuvaa työntekijän aktiivisena, oppivana ja kehityshaluisena yksilönä, samalla tavalla kuin useat nykyiset persoonallisuuspsykologian teoriat, psykoterapiasuuntaukset ja erilaiset voimavarasuuntautuneet terapia- ja ohjausmuodotkin. Yksilön halu kehittyä on tunnistettu tärkeäksi voimavaraksi. Psykologian tutkimus on edelleen tuonut uusia näkökulmia johtajuuteen. Nämä näkökulmat ovat olleet välttämättömiä uusien johtamisongelmien noustessa esiin arjen haasteina tai uusien sukupolvinen myötä.

Teoriatutkimuksen mukaan systemaattinen muutosjohtaminen on olennaista toivotun muutoksen saavuttamiseksi. Muutos on todellisuutta vasta kun arjen tekeminen on muuttunut pysyvästi ja mitattavissa. Näin ollen Kotterin kahdeksan muutosaskeleen, tai muun toimivan muutosteorian soveltaminen on olennaista haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Oikaiseminen missä tahansa muutosjohtamisen ydinkohdassa pienentää muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä oleellisesti.

Johtamisella on selvä tarkoitus. Johtamisen tehtävä on saada organisaatio toteuttamaan organisaation perustehtävää mahdollisimman tehokkaasti, luotettavasti ja kannattavasti. Vaikka on totta, että yritysmaailmassa aitoa johtajuutta ei saavuteta enää asemaperusteisesti ja johtajuus edellyttää moderneja johtamistapoja sekä tunneälyä, niin johtajan vastuun rajat yksilön hyvinvoinnin kehittämisessä vaativat selkeyttämistä. Johtajan tarkoitus ei voi olla toimiminen työntekijän terapeuttina, mutta

transformatiivinen johtaminen edellyttää vahvaa luottamussuhdetta. Vahvan luottamussuhteen syntyminen saattaa edellyttää perinteisen ammatillisuuden (työ- ja vapaa-ajan) rajojen ylittämistä.

### 2.4.2. Persoonallisuuspsykologia ja voimavarasuuntautunut terapia

Vastaukseksi muuttuneelle työelämälle ovat nousseet voimavarasuuntautuneet menetelmät niin johtamisen metodeina kuin valmennus- ja terapiamenetelminäkin. Voimavarasuuntautuneet menetelmät ovat selvästi ajan ilmiö ongelma-keskeisempien ajattelutapojen kustannuksella. Onkin tärkeää ymmärtää, että persoonallisuuden tarkastelukantoja on useita ja persoonallisuuspsykologiasta sovelletaan johtamistyössä käytännössä kaikkia teorioita. Psykoterapeuttisesta- ja terapeuttisesta työstä johtamiseen ovat tähän mennessä kantautuneet erityisesti työntekijän kyvykkyyksiä ja taitoja arvostat näkemykset. Runsaat kysymykset edesauttavat kuulluksi tulemisen tunnetta ja oikein asetettuna virittävät tunnelmaa tavoitehakuiseksi. Ei ole ihme, että modernissa johtamisessa ovat saaneet jalansijaa esimerkiksi autenttinen johtajuus, positiivinen johtajuus ja valmennuksellisuus ja voimavarasuuntautuneisuus.

Voimavarasuuntautuneiden menetelmien tietoperusta löytyy persoonallisuusteorioista, johtamisen teorioista, oppimisen teorioista ja esimerkiksi valmennuksesta. Vaikka menetelmien soveltaminen ei edellytä kattavaa teoretietoa on menetelmien tausta tunnettava, jotta menetelmien soveltamisesta tulisi luonnollisempaa.

Voimavarasuuntautuneita menetelmiä pidetään positiivisina ja eteenpäin vievinä, joten ne sopivat hyvin johtamista tukeviksi toimintatavoiksi. Johtamisen painopiste on muuttunut asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen, huomioiden kuitenkin sen, että asioiden ja ihmisten johtamista ei voida täysin erottaa toisistaan niiden päällekkäisen luonteen vuoksi. Nykytutkimus kiinnittää huomiota ihmisten ja organisaatioiden kokemuksellisuuteen, jota on alettu tutkimuksen myötä myös ymmärtää aiempaa paremmin. Tämä on tärkeää koska yksilölliset näkemykset vaativat ja ansaitsevat nykyajan kokemuksellisissa organisaatioissa aiempaa enemmän huomiota.

*Erilaisten voimavarasuuntautuneiden menetelmien, mukaan lukien ratkaisukeskeisyyden vaikuttavuutta organisaatiossa on selvitetty ja tutkimustulokset ovat olleet rohkaisevia. Näyttää kuitenkin siltä, että ratkaisukeskeisyyden esiintyvyyttä organisaatioissa ei ole tutkittu juurikaan. Puute on outo, sillä ratkaisukeskeisyyden ja vastaavien menetelmien hyödyt, mm. uusia taitoja aktivoivana toimintamallina on osoitettu sekä tutkimuksin, että kokemukselliseen tietoon perustuen. Ratkaisukeskeisyyden esiintyvyyttä voisi teorialtutkimuksen perusteella pitää merkittävänä tekijänä organisaatiokulttuuriin vaikuttavien muutoshankkeita käynnistettäessä, tai organisaation hyvinvointia kehittävien hankkeiden tunnistamisessa.*

### 2.4.3. Johtamisen psykologia

Teoriatutkimus paljasti, että johtamisen, psykologian ja persoonallisuuspsykologian sekä voimavarasuuntautuneiden menetelmien kuten valmennuksen ja ratkaisukeskeisyyden yhtymäkohdat ovat selkeitä ja luonnollisia. Tästä omaa selvää kieltänsä kertovat julkaisut, jotka yhdistävät persoonallisuuspsykologian tietopohjaa johtamiseen. Esimerkkinä mainittakoon psykoanalyysin soveltaminen työympäristöön ja organisaatioihin (Czander 1993) ja ratkaisukeskeisyyden soveltamisen johtamisessa (Korn ja Lueger 2006). Toisaalta tutkituissa tieteenaloissa yhtymäkohtia löytyy muiltakin osa-alueilta valtavasti. Toisinaan on vaikea hahmottaa mistä teoriasta käsin tutkimuskysymyksen voisi vastata parhaiten. Kaikki tieteenalat kuitenkin näyttävät rikastuvan johtamisen psykologian poikkitieteellisestä tutkimuksesta.

Johtamisen psykologia on suhteellisen uusi poikkitieteelliseen tutkimukseen perustuva tieteenala, joka on saanut alkunsa harvinaisen selvästä tarpeesta. Kirjallisuutta onkin alkanut syntyä paljon, mutta selkeät ja tutkitut kiteytykset, joita voisi helposti soveltaa arjen johtamisessa puuttuvat.

Teoriatutkimus nostaa johtamisen psykologian alueelta erittäin selvästi esiin sen, että voimavarasuuntautuneet menetelmät, ratkaisukeskeisyys mukaan lukien voivat olla todellinen ratkaisu nykyajan työelämän ongelmiin. Samaan aikaan teoriatutkimus antoi viitteitä siitä, että organisaatiossa voidaan saada merkittäviä muutoksia aikaiseksi ratkaisukeskeisyyden esiintyvyydessä yksinkertaisesti näyttämällä esimerkkiä.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tutkimustavoite on lisätä ratkaisukeskeisyyden määrää organisaatiossa. Työ tutkii ratkaisukeskeisyyden esiintyvyyttä ja esiintyvyyden lisäämistä organisaatiossa.

Samalla sivutaan kysymystä siitä, miten ratkaisukeskeisten menetelmien soveltaminen vaikuttaa henkilöstön kokemukseen organisaation johtamisesta. Koska merkittävä osa vastauksista saadaan yksilöityä, voidaan lisäksi tarkastella, miten ratkaisukeskeisyys näyttäisi korreloivan loppuasiakkaan kokemukseen teknisen asiantuntijan palvelutasosta.

Varsinaiset tutkimuskysymykset ovat:

- *Minkä verran ratkaisukeskeisyyttä esiintyy luonnollisesti tutkimuskohteena olevassa asiantuntijaorganisaatiossa?*
- *Onko yksin johdon toimesta mahdollista lisätä ratkaisukeskeisten toiminta- ja ajattelutapojen esiintyvyyttä organisaatiossa?*
- *Miten ratkaisukeskeisten menetelmien soveltaminen johtamisessa vaikuttaa henkilöstön kokemukseen organisaation johtamisesta?*
- *Miten ratkaisukeskeisyyden esiintyvyyttä voidaan mitata?*
- *Voidaanko ratkaisukeskeisyyden todeta olevan yksi mahdollinen vastaus tämän päivän työympäristön haasteista ja vaatimuksista selviämiseksi?*

Lisäksi seuraavia tutkimuskysymyksiä käsitellään suuntaa-antavasti:

- *Korreloivatko ratkaisukeskeisyys ja loppukäyttäjätyytyväisyys keskenään?*
- *Voiko pieni muutos johtamistyössä johtaa mitattavien tuloksiin?*

#### 3.1. Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Toimintatutkimusta käytetään usein oman työn, toiminnan tai ryhmän toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimus ei siis pysähdy toteamaan tutkimuksen tuloksia vaan aikaiseksi on aina tarkoitus saada muutos toiminnassa. Muutoksen tavoittelun vuoksi toimintatutkimus myös valikoitui käytetyksi tutkimusmenetelmäksi. (Kananen, 2014)

Toimintatutkimus ja kehittämistutkimus ovatkin hyvin lähellä toisiaan tutkimusmenetelminä. Molemmista toimintaa pyritään kehittämään, mutta pääasiallinen ero muodostuu siitä, että kehittämistutkimuksessa tutkija ei välttämättä ole itse osallinen muutoksessa tai toiminnassa. Toimintatutkimuksessa taas tutkimuksen tekijä on olennainen osa varsinaista tutkimus- ja kehitystyötä. Perinteinen tutkimus jää useimmiten toteamisen tasolle, joten näiden välinen ero on selkeä. (Kananen 2014)

Toimintatutkimus alkaa usein kvalitatiivisena, mutta kehittämistyön tuloksia pyritään tavallisesti todentamaan kvantitatiivisella kyselytutkimuksella. Alla esitetty taulukko vertailee toimintatutkimusta muihin tutkimusmuotoihin. (Kananen 2014)

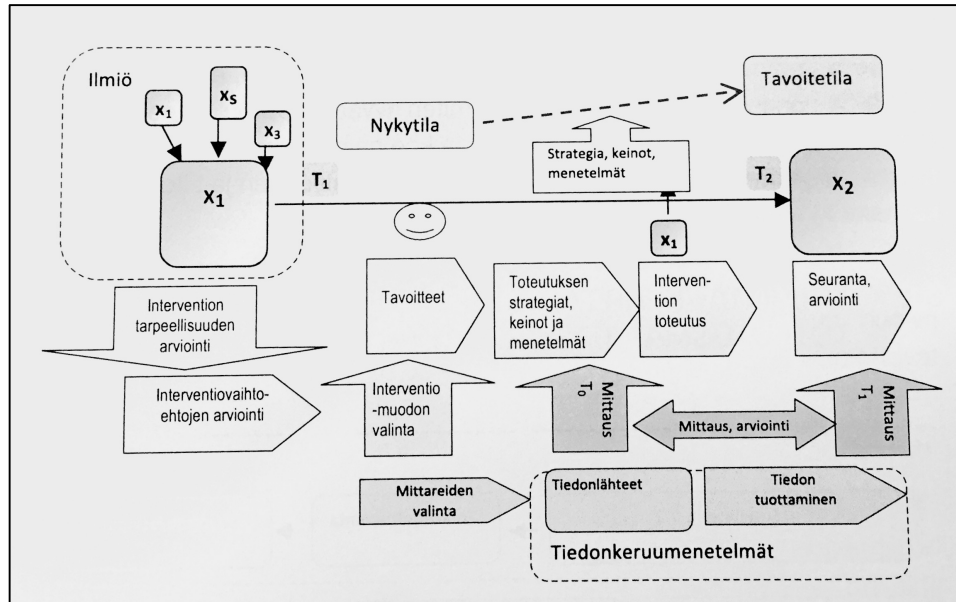
	<b>Toimintatutkimus</b>	<b>Perinteinen tutkimus</b>
<b>Tavoite</b>	Ongelmien ratkaiseminen	Tieto/totuuden löytäminen
<b>Tutkimuksen kohde</b>	Organisaation ja yhteisöjen ongelmat	Mitä pidetään tärkeänä
<b>Halutut tulokset</b>	Välitön toiminta: Ongelmien ratkaiseminen mahdollisimman nopeasti	Teoria
<b>Yleistäminen</b>	Tässä ja nyt	Mahdollisimman laaja
<b>Perusoletukset</b>	Työyhteisön jäsenet itse voivat ratkaista ongelmat	Maailma on mallinnettavissa, koostuu osista
<b>Arviointi</b>	Osallistujan tuntemukset prosessin aikana	Reliabiliteetti / validiteetti

Taulukko 6. Toimintatutkimuksen vertailua muihin tutkimusmuotoihin (Kananen 2014, 27)

Mahdollisia tutkimusmenetelmiä olisivat olleet monen muun lisäksi mm. kokeellinen tutkimus, vertaileva tutkimus, kriittinen tutkimus, teoreettinen tutkimus ja kenties jopa narratiivinen tutkimus. Narratiivisessa tutkimuksessa kiinnostavaa on, millaisia kertomuksia tutkimuskohteesta kerrotaan tai millaisena kertomuksena tutkimuskohde on yhteiskunnassa. Teoreettinen tutkimus sivuttaa käytännön osuuden keskittyen kirjallisuuteen, kun taas kriittinen tutkimus pyrkii hyvin syvälliseen, rakenteellisen ymmärryksen tasoon. Vertailevan tutkimuksen näkökulmasta tutkimusmetodiksi voitaisiin valita muutama tapausesimerkki ratkaisu- ja ongelmakeskeisistä tilanteista. Kokeellinen tutkimus toisaalta edellyttäisi hyvin kontrolloidun tutkimusympäristön luomista tarkkojen havaintojen keräämistä varten. Tutkijan osallisuus tutkimukseen, ja kehitysprojektinkaltaisuus johtivat siihen, että tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Valintaa vahvasti toimintatutkimuksen erinomainen soveltuvuus yrityksen arjessa sovellettavaksi. (Jyväskylän yliopisto 2014)

### 3.1.1. Toimintatutkimuksen toteutusmalli

Jorma Kananen (2014) on esittänyt kirjassaan ”*Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona*” mallin toimintatutkimuksesta. Kyseistä mallia sovelletaan tässäkin työssä lähes sellaisenaan.



Kuvio 25. Toimintatutkimuksen/kehittämistutkimuksen toteutusmalli (Kananen 2014, 56)

### 3.1.2. Nykytilä, tarveanalyysi ja tutkimuksen tavoite

Yhtiön henkilöstötyytyväisyystutkimukset indikoivat johtajien ja päälliköiden haasteista hallita omaa työkuormaa, ja toisaalta kritisoivat rakentavasti joitakin nykyisiä johtamistapoja. Tarve ratkaisukeskeisyyden lisäämiselle lähes missä tahansa teknologia-alan organisaatiossa teoriatutkimuksen ja empiirisen tutkimuksen alleviivaamana näyttää ilmeiseltä. Mittaustavan määrittely oli kuitenkin erittäin vaikeaa, sillä vastaavia tutkimuksia ei ilmeisesti ole aikaisemmin tehty. Tästä johtuen tutkija loi oman asteikon ratkaisukeskeisyydelle ja sen esiintyvyyden kartoittamiseksi.

Tutkimuksen tavoite on lisätä ratkaisukeskeisten menetelmien soveltamista johtamisessa siten, että ratkaisukeskeisten ajattelu- ja toimintatapojen esiintyvyys organisaatiossa kasvaa. Tutkimuksen aikana on tarkoitus saada johtamisessa aikaan kaksi muutosta joiden voisi loogisesti päätellen olettaa johtavan tutkimuksen tavoitteen toteutumiseen:

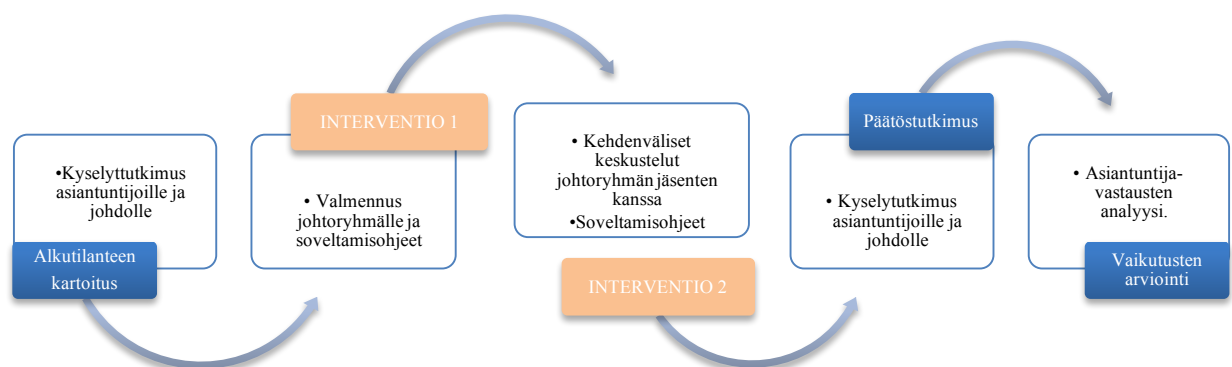
1. Ratkaisukeskeisen terapian käytännön menetelmien käyttöönotto johtamisessa sellaisenaan (=vähentää ongelmakeskeisyyttä)
2. Tietoisuuden tasoa omasta johtajan itsensä johtamistavoista lisätään (=interventioissa opetetaan esimerkkien avulla tunnistamaan oman johtamistyönsä luonne)



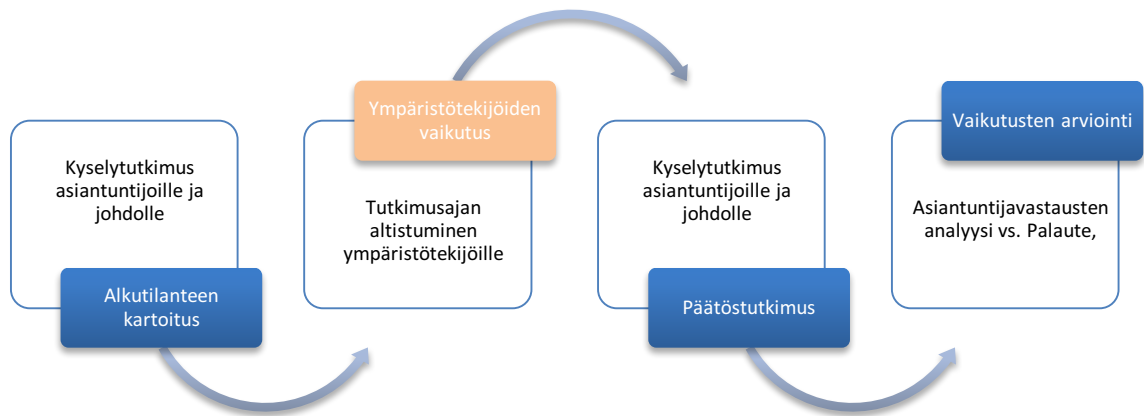
### 3.1.3. Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan yhdistämällä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen aluksi toteutetaan koko organisaation laajuinen nykytilakartoitus, jossa kartoitetaan ratkaisukeskeisyyden esiintyvyyttä organisaatiossa. Johtoryhmälle toteutettava nykytilakartoitus pyrkii selvittämään heillä jo tiedossa olevia ratkaisukeskeisiä menetelmiä. Nykytilakartoituksen jälkeen suoritetaan ensimmäinen interventio yrityksen johtoryhmälle. Interventio toteutetaan valmennusmuotoisena tilaisuutena, jossa johtoryhmän jäsenille valmennetaan ratkaisukeskeisiä menetelmiä. Tämän jälkeen johtoryhmä alkaa soveltaa menetelmiä omassa johtamistyössään. Johtoryhmän toinen interventio toteutetaan arviolta noin kuukauden kuluttua ensimmäisestä interventiosta. Toteutusmuotona ovat kahdenkeskiset keskustelut, joiden tavoitteena on varmistaa ratkaisukeskeisten menetelmien käyttöönotto, käydä läpi kokemuksia ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyntämisestä sekä antaa apua mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Päätöstutkimus toteutetaan sähköisenä koko organisaation tasolle. Päätöstutkimus toteutetaan samanmuotoisena nykytilakartoituksen kanssa, ja näitä tuloksia verrataan toisiinsa. Lisäksi analysoidaan tutkimusryhmään kuuluvien asiantuntijoiden saamien asiakaspalautteiden arvosanojen kehitystä tutkimusta edeltäneen ja seuranneen ajan välillä. Tutkimustuloksia pyritään myös vertaamaan mahdollisiin samasta aiheesta aiemmin toteutettuihin tutkimustuloksiin.

Tutkimukseen arvotaan tutkittavasta organisaatiosta kontrolliryhmä, joka on suljettu interventioiden ulkopuolelle, mutta jolle tehdään samat tutkimukset kuin varsinaiselle tutkimusryhmälle. Kontrolliryhmään kuuluu sekä johtoryhmän jäseniä, että otanta organisaation muita työntekijöitä.



Kuvio 26. Tutkimuksen eteneminen (varsinainen tutkimusryhmä)



Kuvio 27. Tutkimuksen eteneminen (kontrolliryhmä)

Tutkimuksen koko organisaatiota koskevan kvantitatiivisen osuuden tiedonkeruu tapahtuu sähköisellä kyselyllä, jossa hyödynnetään verkkopohjaista tiedonkeruujärjestelmää ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)). Kysely perustuu väittämiin organisaation ja johtajien toiminnasta. Lisäksi johtoryhmälle toteutetaan kvalitatiivinen tutkimus, jossa he vastaavat avoimiin kysymyksiin ratkaisukeskeisyyden soveltamista koskien. Johtoryhmän kysely toteutetaan niin ikään sähköisesti, ja siihen voi vastata nimettömänä.

Tutkimuksen lopuksi tapahtuvassa asiantuntijoiden asiakaspalautteiden arvosanojen kehityksessä hyödynnämme organisaation sisäisen laadunseurantajärjestelmän kautta saatavaa tietoa.

### 3.1.3.1. Toteutusstrategia ja –keinot

Toteutusstrategia on kaksiosainen. Osa tutkimuksesta toteutetaan koko organisaatiolle ja osa ainoastaan johtoryhmälle. Koko organisaation eli varsinaisen tutkimus- ja kontrolliryhmän osalta ei pidetä erillistä tiedotusta tai interventioita.

Johdon tehtävä on aikaansaada organisaatiotasoinen muutos soveltamalla ratkaisukeskeisyyttä arjen johtamistyössä. Tämän onnistumiseksi johdon tulee muun muassa ymmärtää ratkaisukeskeisen ajattelutavan keskeiset elementit sekä sitoutua toteuttamaan niitä arjen johtamistyössä tutkimusjakson ajan. Tämän jälkeen varsinaisessa valmennuksessa käydään ratkaisukeskeisyyttä lävitse esittelyvideon avulla ja keskustelullisesti. Perusymmärryksen synnyttyä esitetään ratkaisukeskeisten menetelmien soveltamista esimerkkitalanteiden kautta. Lopulta esimerkkitalanteita keksitään yhdessä ja harjoitellaan menetelmien soveltamista.

Interventioita varten valittiin kaksi esimerkkitilannetta. Esimerkkien rakenne suunniteltiin siten, että tavoiteltu muutos näyttäytyisi mahdollisimman hyvin.

#### Esimerkkien rakenne

Työntekijän rooli:	Työntekijän rooli työssään
Kuvaus tilanteesta:	Johtamistilanteen kuvaus olennaisilta osin
RK esitystapa:	Luettelo käytetyistä ratkaisukeskeisistä menetelmistä.
Lopputulos:	Kuvaus lopputuloksesta
Aiempi lopputulos:	Kuvaus mahdollisesta aiemmasta lopputuloksesta, jos ongelma on esiintynyt aiemmin.
Tunnelma-asteikko:	Arvio tunnelmasta johtamistilanteen jälkeen. 1. Huono, 2. Neutraali, 3. Hyvä

#### Ensimmäinen esimerkki

Työntekijän rooli:	Myyntijohtaja
Kuvaus tilanteesta:	Myynnin aktiviteettitaso on laskenut selvästi. Tilanteessa ollaan jo kolmatta kertaa, joten pysyvämpi muutos tulisi saada aikaiseksi. Myynnin tekeminen vaatii hyvää ja luottavaista tunnelmaa. Myyntijohtaja oli stressaantunut, ja lukossa. Mitään reittiä parempaan suuntaan ei ollut näkyvissä.
RK esitystapa:	Asteikkokysymys, ihmekysymys (esitetään luonnollisesti keskustelun lomassa)
Lopputulos:	Asteikkokysymyksen myötä myyntijohtaja arvioi myynnin suoriutumisen tason varsin realistisesti. Kuitenkin ihmekysymys vei myyntijohtajan syvälle ajatuksiinsa ja sen myötä ongelman juurisyy selvisi. Taustalla oleva ongelma paljastui odotettua suuremmaksi, joten ongelmista tavoitteisiin oli odotettua pidempi matka. Myyntijohtaja lähti kuitenkin toteuttamaan suunnitelmaansa parhaan kykynsä ja voimavarojensa mukaan.
Aiempi lopputulos:	Myyntijohtaja oli myöntänyt, että luvuissa on ongelmia ja luvannut pyhästi laittaa ne kuntoon.
Tunnelma-asteikko:	3

Toinen esimerkki

Työntekijän rooli:	Tuotantojohtaja
Kuvaus tilanteesta:	Tuotannon laatussa oli ollut pidempiaikaisia ongelmia, jotka osaltaan johtivat yhtiön oman henkilöstön väsymiseen ja jopa asiakasmenetyksiin. Operatiivinen johtaja ei kokenut voivansa nykyisessä tilanteessa saamaan muutoksia aikaiseksi kovin nopeasti.
RK esitystapa:	Poikkeuskysymys (itse vastattuna), tulevaisuuden muistelu, normalisointi.
Lopputulokset:	Alustettuani tilanteen, esitin poikkeuskysymyksen, mutta vastasin siihen ensin itse muutaman poikkeuksen avulla. Tämän jälkeen operatiivinen johtaja löysi itsekkin pari poikkeusta, jopa sellaisia missä hän oli vastaavan ongelman ratkaissut itse toisessa tilanteessa. Kun pyysin muistelemaan tulevaisuudesta käsin nyt käsillä olevaa tilannetta ja pohtimaan mitkä toimenpiteet johtivat oikeaan lopputulokseen, operatiivinen johtaja oli jo kovaa vauhtia suunnittelemassa tarvittavia muutoksia. Tärkeimpien asiakkaiden käyttäjätyytyväisyys nousi merkittävästi sen jälkeen, kun operatiivinen johtaja oli toteuttanut suunnitelmansa.
Aiempi lopputulos:	Ei aiempaa lopputulosta.
Tunnelma-asteikko:	3

3.1.3.2. Interventiot

Tutkimuksen interventiot toteutetaan johtoryhmälle kahdessa osassa. Ensimmäinen interventio on tutkimukseen valittujen johtoryhmän jäsenten yhteinen valmennustilaisuus. Tilaisuudessa käsitellään ratkaisukeskeisyyttä terapiamuotona sekä käydään läpi esimerkkejä sen soveltamisesta arjen johtamistyössä. Valmennustilaisuuden pitää tutkija itse. Tilaisuus kestää noin kaksi tuntia ja siinä opetetaan johdolle seuraavat ratkaisukeskeiset menetelmät:

1. Asteikko-kysymys
2. Ongelmat tavoitteiksi
3. Tulevaisuuden muistelu
4. Normalisointi

Seuraava interventio tapahtuu kahdenvälisen keskustelujen kierroksena tutkijan ja tutkimusryhmään kuuluvien johtoryhmän jäsenten kesken.

Keskustelujen tavoite on varmistaa ratkaisukeskeisten menetelmien soveltaminen, käydä läpi havaintoja sekä antaa apua mahdollisiin ongelmatilanteisiin.

### 3.1.4. Tulosten mittaaminen

Ratkaisukeskeisyyden esiintyvyys –asteikko (myöhemmin kontribuutiona Ratkea©) muodostuu 15 väittämästä, joissa vastausvaihtoehdot ovat välillä ei koskaan – aina. Tutkimuksessa väittämät on jaoteltu neljään pääryhmään, joissa vastaajaa pyydetään arvioimaan itsensä ja/tai esimiehensä:

1. tulevaisuuteen suuntautuneisuutta ja tavoitteellisuutta
2. voimavarojen tunnistamiskykyä ja voimavarojen synnyttämistaitoja
3. kykyä tunnistaa edistyminen
4. oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta.

Tutkimuksen analysointia varten vastaukset pisteytetään seuraavasti:

- ei koskaan, 1 piste
- harvoin, 2 pistettä
- toisinaan, 3 pistettä
- usein, 4 pistettä
- aina, 5 pistettä.

Arviointiasteikon kysymysten 1 ja 14 pisteytys on päinvastainen siten, että aina-vastaus tuottaa yhden pisteen ja ei koskaan –vastaus 5 pistettä.

Tuloksia analysoidaan kysymyksittäin keskiarvon ja keskiarvossa tapahtuneiden muutosten mukaan. Lisäksi vastauksista tehdään muutosvertailut tutkimusryhmän ja kontrolliryhmän välillä sekä alkututkimuksen ja loppututkimuksen välillä. Lisäksi johdolle tehdään esitutkimus, jossa on vapaamuotoiset vastausosiot. Ennen varsinaisen tutkimuksen alkua johtoryhmä tutustuu ratkaisukeskeisyyteen perehtymällä tutkimuksen toteuttajan valitsemaan ratkaisukeskeisyyttä koskevaan artikkeliin.

### 3.1.4.1. Kyselylomakkeet

#### Johdon perustietokysely

Johdon perustietoselvitys toteutetaan lyhyellä kyselyllä. Tämä kysely toteutetaan vain kerran ja se sisältää seuraavat kysymykset

1. Kuinka pitkä johtamiskokemus sinulla on? Tässä kysymyksessä johtamiskokemuksella tarkoitetaan aikaa, jona olet toiminut esimiestehtävissä tai tulosvastuullisena.
2. Missä roolissa työskentelet nyt?
3. Kokemukseni mukaan johtaminen yhtiössä on tällä hetkellä
  - a. täysin ongelmakeskeistä – täysin ratkaisukeskeistä
4. Oma johtamistyylini on
  - a. täysin ongelmakeskeistä – täysin ratkaisukeskeistä
5. Millaiset johtamistilanteet koet helpoimmiksi? Mainitse vähintään kolme asiaa. Johtamistilanteella tarkoitetaan tilannetta, jossa teet itse johtamistyötä.
6. Millaiset johtamistilanteet koet vaikeimmiksi? Mainitse vähintään kolme asiaa. Johtamistilanteella tarkoitetaan tilannetta, jossa teet itse johtamistyötä.
7. Miten ja missä tilanteissa voisit mielestäsi soveltaa ratkaisukeskeistä ajattelu- ja johtamistapaa paremmin? Mainitse vähintään kolme asiaa. Kysymyksessä tarkoitetaan tilannetta, jossa teet itse johtamistyötä.

#### Alkutilanteen kartoitus

Alkutilanteen kartoitus tehdään koko organisaatiolle tutkimuksen alussa ja uudestaan tutkimuksen lopussa. Tutkimus alkaa perustietojen selvittämällä, joka tehdään lähinnä varmuuden vuoksi. Todennäköisesti näitä tietoja ei tässä tutkimuksessa tarvita.

\* 1. Sähköpostiosoitteesi

\* 2. Olen ollut töissä BLC Protie Oy:llä

- 0-5 vuotta  
 6-10 vuotta  
 yli 11 vuotta

\* 3. Nykyinen esimieheni on ollut minulla

- alle vuoden.  
 yli vuoden.

\* 4. Olen

- Asiantuntijatyössä  
 Myyntityössä  
 Hallinnossa tms.

Kuvio 28. Perustietojen kartoitus

Perustietojen jälkeen esitetään kustakin osa-alueesta vaihteleva määrä väittämiä. Ensimmäiseksi selvitetään tulevaisuuteen suuntautuneisuutta ja tavoitteellisuutta.

**5. Arvioi itsesi / esimiehesi tulevaisuuteen suuntautuneisuutta ja tavoitteellisuutta.**

	Ei koskaan	Harvoin	Toisinaan	Usein	Aina
Koen, että työpaikallani keskitytään ongelman syyn etsimiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmatilanteessa esimieheni ohjaa keskustelun toivottuun tulokseen ja edistysaskeleihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kannustaa ongelmatilanteissa ratkaisujen löytämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskityn itse ensisijaisesti löytämään uusia ratkaisuja kuin tunnistamaan ongelmien syitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan työssäni, että ongelmiin on monia erilaisia ratkaisuja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvio 29. Tulevaisuuteen suuntautuneisuutta ja tavoitteellisuutta selvittävät kysymykset

Tämän jälkeen kysely jatkuu voimavarojen tunnistamiskykyä ja voimavarojen synnyttämistaitoja selvittävillä kysymyksillä.

**6. Arvioi itsesi/esimiehesi voimavarojen tunnistamiskykyä ja voimavarojen synnyttämistaitoja**

	Ei koskaan	Harvoin	Toisinaan	Usein	Aina
Aikaisempia onnistumisia nostetaan esimieheni toimesta esille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aiempien ongelmien ratkaisuun johtaneista tapahtumista tehdään sankaritarinointia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aiemman työni tuloksena esimieheni on tunnistanut minusta vahvuuksia ja kertonut niistä minulle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leikki ja huumori ovat osa työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvio 30. Voimavarojen tunnistamiskykyä ja voimavarojen selvittävät kysymykset

Seuraavaksi kyselyssä siirrytään selvittämään esimiehen kykyä tunnistaa työn edistyminen.

**7. Arvioi esimiehesi kyky tunnistaa edistyminen**

	Ei koskaan	Harvoin	Toisinaan	Usein	Aina
Esimieheni huomaa pienetkin edistysaskeleet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehelleni syyn ja syyllisten tunnistaminen on tärkeää, jotta ratkaisuun voidaan päästä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni osaa auttaa eteenpäin silloin kun tarvitsen apua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvio 31. Kykyä tunnistaa edistyminen selvittävät kysymykset

Lopulta kysely päättyy oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta selvittäviin kysymyksiin.

### 8. Arvioi itsesi/esimiehesi oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta.

	Ei koskaan	Harvoin	Toisinaan	Usein	Aina
Esimieheni suhtautuu erilaisiin mielipiteisiin arvostavasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun itse erilaisiin mielipiteisiin arvostavasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esimieheni kuuntelee minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnioitan itseäni ja omaa arvoani tehdessäni valintoja työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvio 32. Oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta selvittävät kysymykset

### 3.1.5. Validiteetin ja reliabiliteetin ennakoarviointi

#### 3.1.5.1. Tutkimuksen onnistumiseen ja tuloksiin vaikuttavat tekijät

Interventioiden tavoitteen täyttyminen tai täyttymättä jääminen saattaa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin merkittävästi. Johtajien tulee osata tunnistaa ja hallita omaa käyttäytymistensä haastavissa johtamistilanteissa valmennuksen jälkeen. Kenties suurimpana uhkana onnistumiselle on se, ettei asiaan välttämättä suhtauduta riittävän vakavasti. Tämä riski voisi toteutua tilanteessa, jossa aiheeseen perehdyttäminen ja sitouttaminen jäisi liian pieneksi. Myös tutkimuksen tavoitteen epäonnistunut viestintä voi johtaa tilanteeseen, jossa ratkaisukeskeisten toiminta- ja ajattelumallien hyödyt organisaatio- ja yksilötasolla jäävät etäisiksi.

Tutkimusjakson aikana ei ole käytössä johtoryhmän yhteistä systematiikkaa ratkaisukeskeisten menetelmien soveltamisen varmistamiseksi. Tämä saattaa johtaa siihen, ettei menetelmiä hyödynnetä arjen johtamistyössä riittävän systemaattisesti, jolloin niiden vaikutusten arviointi on käytännössä mahdotonta. Lisäksi yhtiössä on samanaikaisesti käynnissä useita muutoksia, mikä saattaa vähentää johtoryhmän sitoutumista hankkeeseen.

#### 3.1.5.2. Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti on tutkijan arvion mukaan kohtuullisella tasolla, vaikka pitäviä johtopäätöksiä tästä tutkimuksesta tulee olemaan vaikea tehdä. Validiteettia kuitenkin parantaa tutkittavan aiheen lähestyminen monesta näkökulmasta. Suurimpana validiteettiin vaikuttavina tekijöinä tulevat olemaan tutkittavan aiheen ainutlaatuisuus. Ainutlaatuisuus johtaa epävarmuuteen siitä, selvittävätkö tutkimusväittämättä tavoiteltuja asioita. Verrokkitutkimusta ei ole tutkijan tiedossa.



### 3.1.5.3. Reliabiliteetti

Reliabiliteettiin vaikuttavat erityisesti kyselyyn vastanneiden pienehkö määrä ja kontrolliryhmän pienuus. Lisäksi tutkimusaika on aiheen merkittävyyteen nähden todella lyhyt. Käytännössä selviä löydöksiä voi olla tutkimuksen perusteella vaikea tehdä. Reliabiliteettia nostaa tutkimuksen hyvä toistettavuus.

## 4 TUTKIMUKSEN KULKU JA TUTKIMUSTULOKSET

Tuloksia on analysoitu kysymyksittäin keskiarvon ja keskiarvossa tapahtuneiden muutosten mukaan. Lisäksi vastauksista on muutosvertailut tutkimusryhmän ja kontrolliryhmän välillä sekä alkututkimuksen ja loppututkimuksen välillä. Tämän luvun johtopäätökset perustuvat empiiriseen materiaaliin, joka on pääosin liitteissä.

Yhtäkään täysin epäonnistunutta tilannetta, jossa ratkaisukeskeisiä menetelmiä hyödynnettiin ei raportoitu tutkimuksen tai interventioiden aikana eikä tutkimuksen jälkeisissä keskusteluissa. Ratkaisukeskeiset menetelmät ja ratkaisukeskeinen asenne näyttivät johtavan tilanteiden ratkeamiseen ”pintaa syvemmältä”. Menetelmiä soveltamalla esiin nousivat aiempaa paremmin esimerkiksi ongelmien ratkaisuun vaikuttavat henkilökohtaiset tavoitteet ja toiveet. Henkilökohtaisten motiivien selvittyä ratkaisujen toteuttamiseen sitouduttiin aiempaa paremmin.

### 4.1. Tutkimuksen vastaajat

Varsinaiseen tutkimukseen osallistui yhteensä 52 henkilöä, joista seitsemän kuului kontrolliryhmään. Interventioryhmään kuului 10 johtajaa, joista kolme kuului kontrolliryhmään. Kaikki tutkittavat henkilöt olivat tutkimuksen alkuhetkellä yhtiössä palkkatöissä. Johtajista yli 70 prosentilla oli johtamiskokemusta enemmän kuin kuusi vuotta. Tutkimukseen osallistuneista asiantuntijoista, myynnistä ja hallinnosta toisaalta yli 80 prosenttia on ollut yhtiössä töissä alle viisi vuotta. Ensimmäiseen tutkimukseen vastanneista 72 prosenttia oli asiantuntijatyössä, 7 prosenttia myyntityössä ja 21 prosenttia hallinnossa.

#### 4.1.1. Johto

Yhtiön johto on yhdistelmä senioriteettia, usean toimialan kokemusta ja yrittäjätaustaa sekä nuoremman sukupolven yhteen toimialaan keskittyntä substanssiosaamista.

#### 4.1.2. Asiantuntijat ja hallinto

Asiantuntijoita, hallintoa ja myyntiä sävyttää nuoruus ja kokemattomuus. Yhtiö on monelle ensimmäinen kunnollinen työpaikka, jonka vuoksi yhtiön rakentamat urapolut ovat tärkeitä henkilöstön pysyvyyden kehittämiseksi.

Asiantuntijoita ja myyntiä kuvaa ICT-orientoituneisuus, tahto kehittyä ammattilaiseksi, uudistumishalukkuus ja asiakaslähtöisyys.

#### 4.2. Johdon lähtötason ymmärrys ratkaisukeskeisyydestä

Kysely lähetettiin tutkittavan yhtiön johdolle, josta n. 43 prosentilla yli 10 vuoden johtamiskokemus. Johtajat arvioivat oman johtamistyykinsä melko tasaisesti ongelma- ja ratkaisukeskeiseksi, sillä kumpikaan ei painottunut itsearviossa merkittävästi.

Liitteissä esitetystä empiirisestä materiaalista voi päätellä, että johtaminen koetaan helpoksi ja vaivattomaksi kun yhteinen tavoite ja kokonaiskuva on selkeä. Tällöin esimerkiksi uusien toimintatapojen käyttöönotto koetaan yksinkertaisemmaksi. Myös esimerkiksi johtaminen on mieluisaa, samoin positiivisen palautteen antaminen, tulevaisuuden suunnittelu ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Johtamistyötä helpottavaksi koettiin se, että liiketoiminnalliset tosiasiat ovat linjassa henkilöstön yleisen käsityksen kanssa. Ts. hyvä ja koko organisaation laajuinen viestintä ja ajantasainen tilannekuva luovat yhtiön toimivan johdon mukaan johtamiselle otolliset olosuhteet.

Vastanneiden keskuudessa koettiin, että hyvin valmistellut palaverit helpottavat arjen johtamistyötä ja selkeä tehtävien jako omassa tiimissä vaikuttaa samoin. Kahdenväliset keskustelut koettiin miellyttäväiksi keinoiksi johtaa. Johdon mukaan positiivinen johtaminen, eli kannustaminen ja kiittäminen kuuluvat ratkaisukeskeiseen johtamistyyliin samoin kuin osallistuttaminen ja yhdessä tekemisen lisääminen. Päätöksenteko, valmennus ja muutosjohtaminen olivat kaikki miellyttävien johtamistehtävien listalla.

Johtaminen koettiin ongelmalliseksi sellaisten kompleksisten kokonaisuuksien osalta, joista ei ole selkeää kokonaiskuva. Ristiriitaiset päämäärät vaikeuttavat johtamistyötä kuten myös alaisen henkilökohtaisten ongelmien käsittely. Tutkittavien keskuudessa todettiin, että alaisten omien näkökulmien kääntäminen on joskus tarpeellista, mutta erittäin haastavaa, jos hänellä on vahva yksipuolinen näkökulma johonkin asiaan. Uuden toimintamallin käyttöönotto varsinkin tapauksissa joissa se lisää asianomaisen henkilön työkuormaa koettiin hankalaksi samoin kuin negatiivisen palautteen antaminen sekä työyhteisön erimielisyyksien ratkaiseminen. Myös systemaattinen tulosten seuranta koettiin epämiellyttäväksi. Erittäin hankaliksi koettiin muutoksen läpivienti tilanteissa joissa henkilöstön tukea ei ole tai valintatilanteet tilanteissa joissa täydellistä tietoa ei ole saatavilla ja asiaan liittyvät mielipiteet ovat polarisoituneita vahvasti puolesta-vastaan-leireihin.

Tutkimukseen vastaajat tekivät myös itsestään havaintoja. Tilanteet, jotka koettiin erityisen hankalaksi ovat mm. sellaisia, ”joissa toisen toiminta on mennyt itsellä negatiiviselle tunnepuolelle” tai tilanteet joissa ”itse ei välttämättä ole ihan samaa mieltä asiasta mutta (jonka) henkilökohtaista mielipidettä ei saa välittää eteenpäin (esim. joryssa päätetty jostakin ja haluamme näkyä samanmielisinä organisaatiolle)” Arvattavasti hankaliksi

johtamistilanteiksi koettiin myös työsuhteiden päättämiset, erilaisten ihmisten huomioiminen, rakentavan kritiikin antaminen ja ison joukon kanssa tehtävä johtamistyö.

### Ratkaisukeskeisyyden soveltaminen

Johtajien mukaan ratkaisukeskeisyys soveltuu parhaiten ongelmatilanteiden ratkaisutilanteisiin sekä muutosjohtamiseen. Lisäksi tehtyjen päätösten vaikutusten arviointi koetaan helpommaksi ratkaisulähtöisesti. Myös reklamaatiokäsittely, kehitysprojektit, ja kehityskeskustelut koettiin hyviksi alueiksi soveltaa ratkaisukeskeisiä menetelmiä.

Ratkaisukeskeisyyttä osataan jo ainakin teoriassa soveltaa purettaessa negatiiviset palautteet oppimiskokemuksiksi ns. ongelmat tavoitteiksi – metodin kautta: ”jos ryhmäkeskusteluissa (omat alaiseni) ongelmia käsiteltäessä painopiste menee muiden syyttelyihin sen sijaan että mietittäisiin ratkaisuja (kas, tähän oli ratkaisukeskeistä johtamista :)”

Ratkaisukeskeisyys koettiin hyväksi tavaksi osallistuttaa kaikki mukaan jonkin tavoitteen saavuttamiseksi ja sitouttaa heidät siihen. ”Kun yhdessä määritämme keinot ja välitavoitteet millä pääsemme haluttuun lopputulokseen, on todennäköisempää, että kaikki myös osallistuvat (ja paremmalla fiiliksellä)”

Tutkittavat kokivat, että omassa organisaatiossa voisi ratkaisukeskeisyyttä soveltaa aiempaa enemmän: ”Oman organisaation kehittämässä voisi soveltaa tätä enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa. Ongelmat on tärkeä havaita ja päästä jyvälle totuudesta, jonka jälkeen ratkaisukeskeisyyteen pääsee helpommin. Yrityksen johtamisessa on pitkälti kyse tulevaisuuden tavoitetilan hahmottamisesta, porukan innostamisesta ja tavoitetilan saavuttamisesta. Rekrytoinnissa, tavoiteasetannassa ja asiakastyössä voisi hyvin soveltaa ratkaisukeskeisyyttä vielä paremmin.”

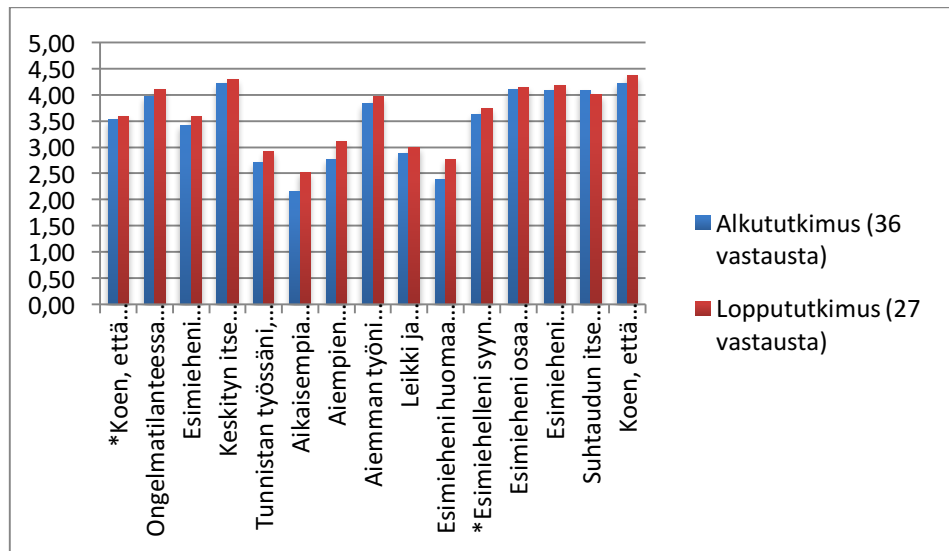
#### 4.3. Ratkaisukeskeisyyden alku- ja lopputilanne organisaatiossa

Ratkaisukeskeisyys oli nykytilassaankin jo osittain tunnistettu menetelmä. Johtajien keskuudessa ratkaisukeskeisyys herätti spontaania kiinnostusta ja menetelmän hyödyt koettiin ilmiselviksi. Johtajilla oli kuitenkin huoli siitä, että ratkaisukeskeisyyden soveltaminen vähenee kiireisessä arjessa, jossa asioita on usein hoidettava ”least effort” -menetelmällä.

Yleiskatsauksen mukaan yhtiötä voidaan pitää keskimäärin hiukan ratkaisukeskeisempänä kuin ongelmakeskeisenä. Vaikka käytetty tutkimusmenetelmä ei tue syy- ja seuraussuhteiden tunnistamista niin loogisesti päätellen vaikuttaa siltä, että toteutetut interventiot ovat keveydestään huolimatta vaikuttaneet positiivisesti organisaation ratkaisukeskeisyyteen. Kaikki tutkimusryhmän tulokset olivat parantuneet hieman alku- ja loppututkimuksen välillä siitä huolimatta, että kontrolliryhmän tuloksissa oli tapahtunut vähäistä merkittävämpi muutos negatiiviseen suuntaan. Kontrolliryhmän tulosten heikkeneminen ei selity organisaation muutoksilla, koska vain kontrolliryhmää koskevia muutoksia

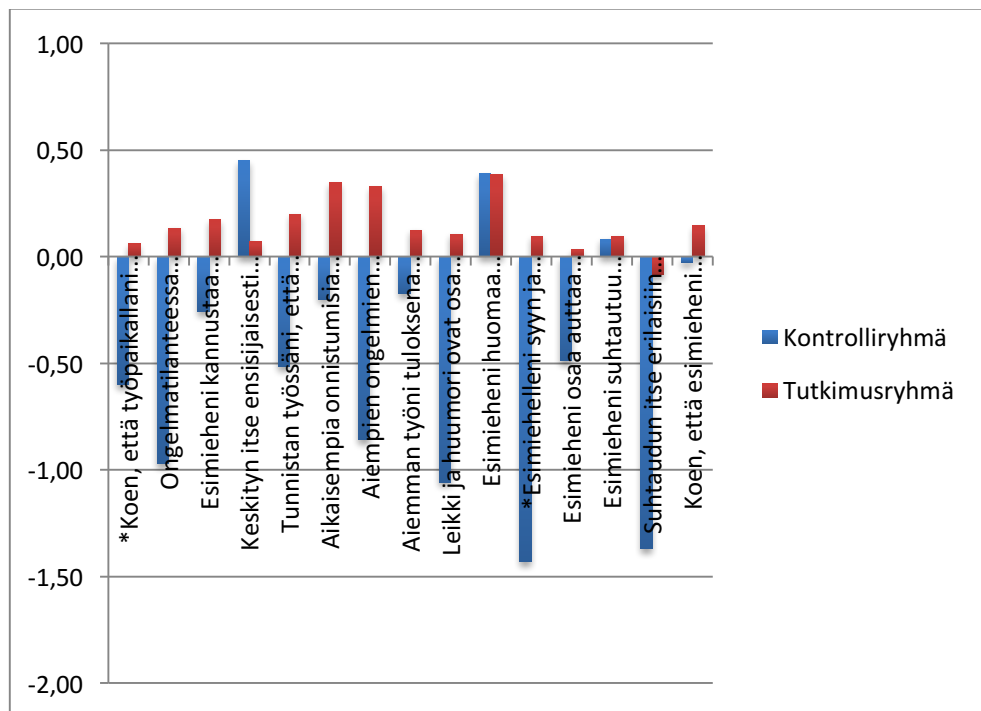
ei ole yhtiössä tapahtunut. Toisaalta kontrolliryhmän loppututkimuksen tutkimusote päätyi niin pieneksi, että virhemarginaali nousee merkittäväksi yksittäisen vastauksen saadessa liian suuren merkityksen.

Kontrolliryhmän tulos huomioiden lienee kuitenkin turvallista olettaa, että havaittu muutos on ainakin joiltakin osin aitoa seurausta johtamisesta.



Kuvio 33. Alkututkimuksen ja loppututkimuksen vertailu

Kontrolliryhmän ja tutkimusryhmän välisen muutosvertailun mukaan joiltain osin muutos on ollut merkittävä, mutta kontrolliryhmän pienuuden takia tutkimustulokset voinee turvallisesti tulkita ratkaisukeskeisyyttä ylläpitäviksi muutoksiksi.



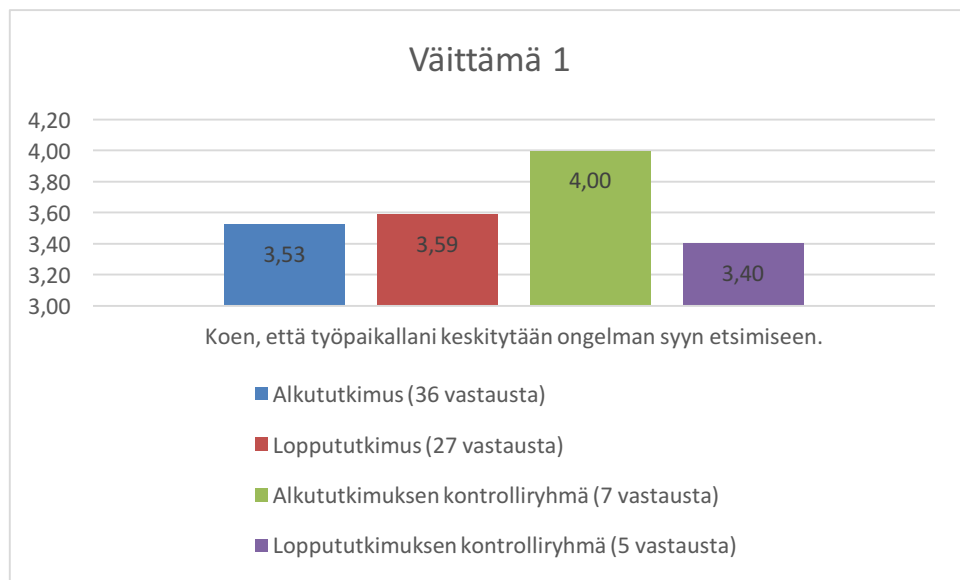
Kuvio 34. Kontrolliryhmän ja tutkimusryhmän muutosvertailu

#### 4.4. Havainnot ja saavutettu muutos

##### 4.4.1. Tulevaisuuteen suuntautuneisuus ja tavoitteellisuus.

Ensimmäiset viisi väittämää selvittivät esimiehen ja työntekijän tulevaisuuteen suuntautuneisuutta tavoitteellisuutta. Yleisenä havaintona tutkimuksesta voidaan todeta, että yhtiö on varsin tavoitteellinen, tulevaisuussuuntautunut ja ratkaisukeskeinen. Henkilökohtaisella tasolla voidaan kuitenkin tunnistaa tarve opiskella uusien näkökulmien käyttämistä ja etsimistä.

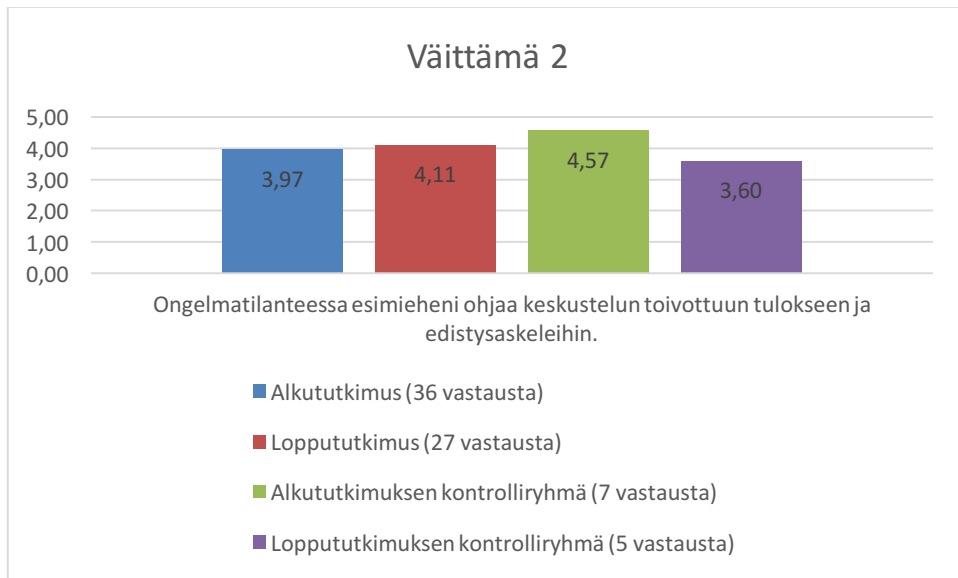
Väittämän yksi, ”*koen, että työpaikallani keskitytään ongelman syyntalimiseen*”, vastauslogiikka oli käänteinen, kuten myös väittämässä 11. Siitä huolimatta väittämän tulos kehittyi samansuuntaisesti kuin muidenkin kysymysten tulokset - myös kontrolliryhmällä. Lähtötaso 3,53 indikoi siitä, että yhtiössä keskitytään melko usein ongelmien syyllisten löytämiseen ja tunnistamiseen. Loppututkimuksessa taso oli vielä hiukan noussut 3,59:ään, mutta muutos ei ole merkittävä. Vaikka on mahdollista, että tutkittavan organisaation ongelmakeskeisyys on näiden väittämisen osalta todella lisääntynyt niin vaikuttaa todennäköisemmältä, että väittämät on yksinkertaisesti ymmärretty väärin kysymyksen muotoilun vuoksi. Yhtiön liiketoiminnan luonne on löytää teknisiä ongelmia ja luultavimmin ensimmäisessä kysymyksessä on vastaajilla sekoittunut tekniset ongelmat, joita on teknisellä alalla tarkoituskin etsiä ja inhimilliset ongelmat, joihin tutkimuksessa oli tarkoitus ottaa kantaa. Väittämän yksi tuloksista ei näin ollen kannata vetää vahvoja johtopäätöksiä.



Kuvio 35. Ensimmäinen väittämlä

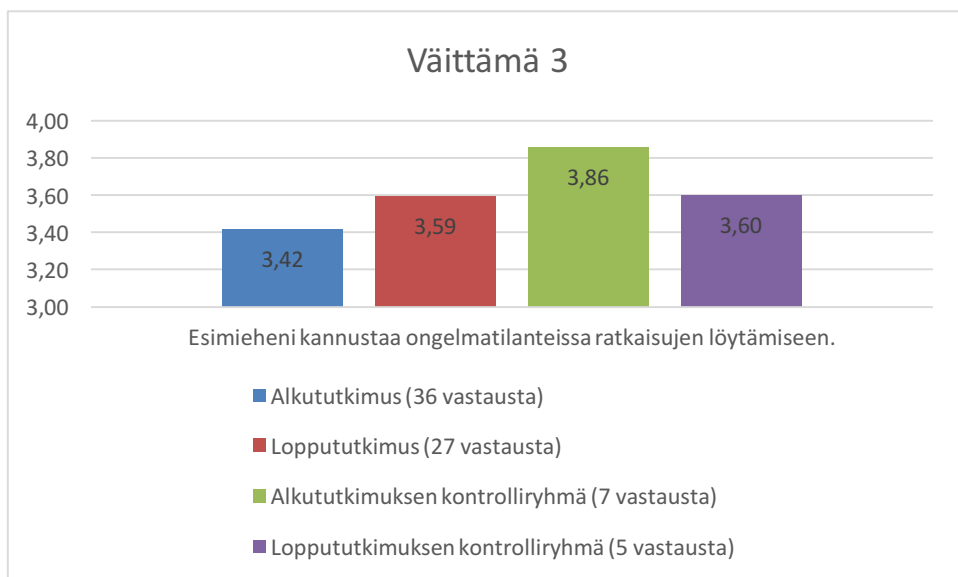
Väittämän kaksi ”*ongelmatilanteissa esimieheni ohjaa keskustelun toivottuun tulokseen ja edistysaskeleisiin*” vastausten keskiarvo oli korkea. Tutkimuksen mukaan yhtiössä useimmiten keskitytään toivottuun lopputulokseen. Tämän väittämän vahva tulos puoltaa käsitystä väittämään yksi vastanneiden virheellisestä tulkinnasta koska tulos on ristiriitainen

edelliseen kysymykseen verrattuna. Väittämän kaksi tulos kehittyi suotuisasti loppututkimuksessa, joskaan muutos ei ole merkittävä. Kehityksen merkittävyys kuitenkin saattaa kasvaa verrattaessa kontrolliryhmän tulosten kehittymiseen – kontrolliryhmän tulos heikkeni merkittävästi, jolloin on mahdollista, että interventioissa johtajilla lisääntynyt tietoisuus ratkaisukeskeisyydestä on suojellut varsinaista tutkimusryhmää negatiiviselta kehitykseltä.



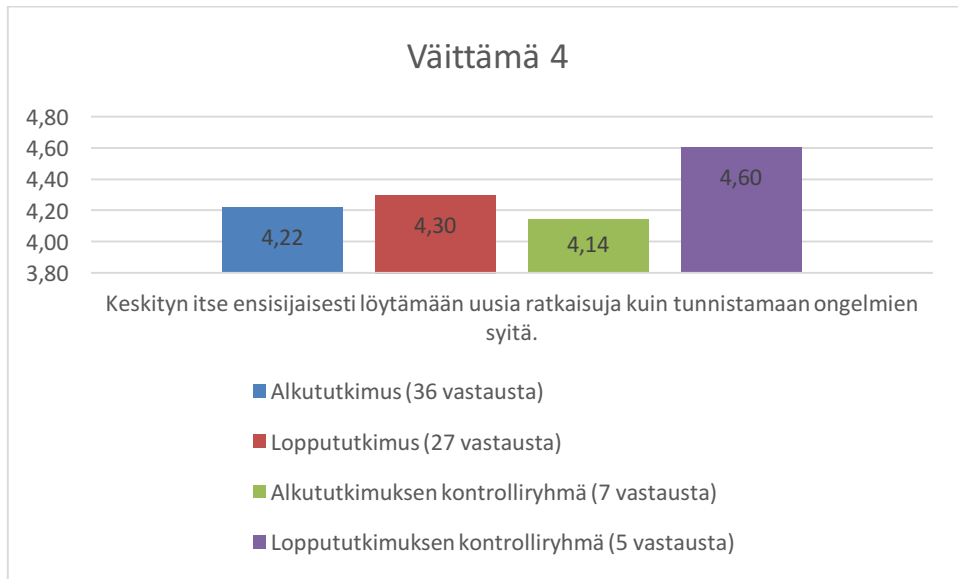
Kuvio 36. Toinen väittäjä

Kolmannen väittämän ”esimieheni kannustaa ongelmatilanteissa ratkaisujen löytämiseen” mukaan yhtiössä kannustetaan ratkaisujen löytämiseen melko usein. Tutkimuksen aikana tulos kehittyi positiivisesti kontrolliryhmän tuloksen samalla kehittyessä negatiivisesti.

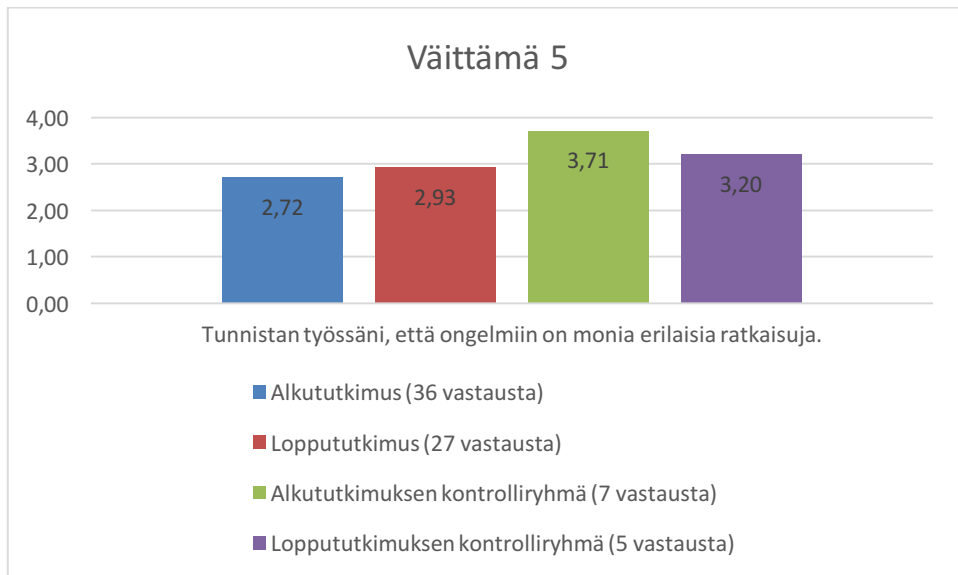


Kuvio 37. Kolmas väittäjä

Neljännän väittämän mukaan yhtiön työntekijät kokevat itse keskittyvänsä uusien ratkaisujen etsimiseen ongelmien syiden etsimisen sijaan. Vastaustaso indikoi vahvasti ratkaisukeskeisestä ajattelusta, joka oli kehittynyt suotuisasti myös kontrolliryhmällä. Kuitenkin viides väittämä antaa viitteitä siitä, että kyseessä olevassa asiantuntijapainotteisessa organisaatiossa koetaan, että oikeita ratkaisuja on vain yksi. Väittämän viisi mukaan uusien ratkaisuvaihtoehtojen tunnistaminen koetaan vaikeaksi. Näin ollen näkökulman vaihtamisen taitoa tulisi opetella, mikäli useamman ratkaisuvaihtoehdon tunnistaminen koetaan olennaiseksi työn onnistumisen kannalta.



Kuvio 38. Neljäs väittämä

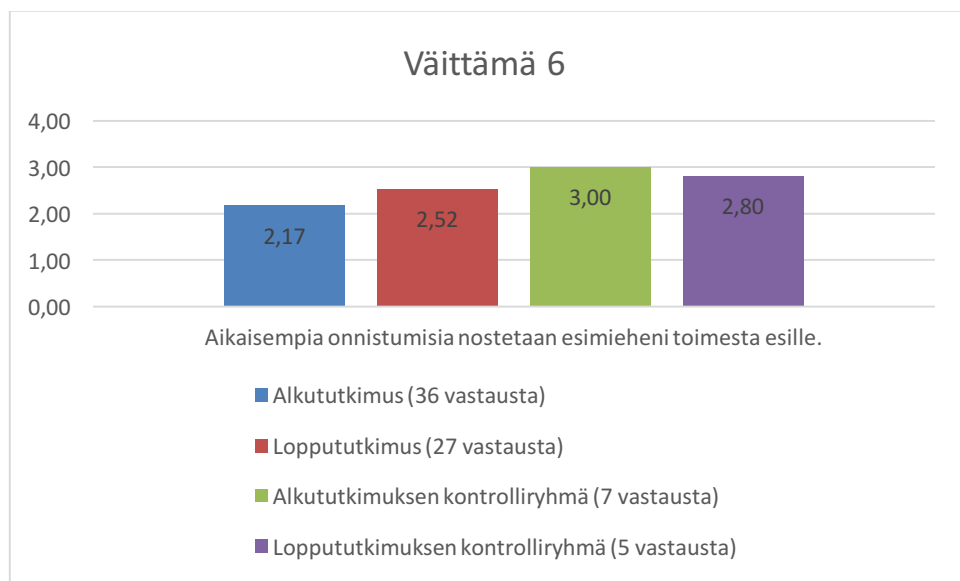


Kuvio 39. Viides väittämä

#### 4.4.2. Voimavarojen tunnistamiskyky ja voimavarojen synnyttämistaidot

Tämä osuus tutki esimiehen kykyjä tunnistaa ja synnyttää voimavaroja, joita työntekijät voivat hyödyntää itsensä kehittämisessä, ongelmatilanteiden ratkaisemisessa tai uusien näkökulmien tunnistamisessa.

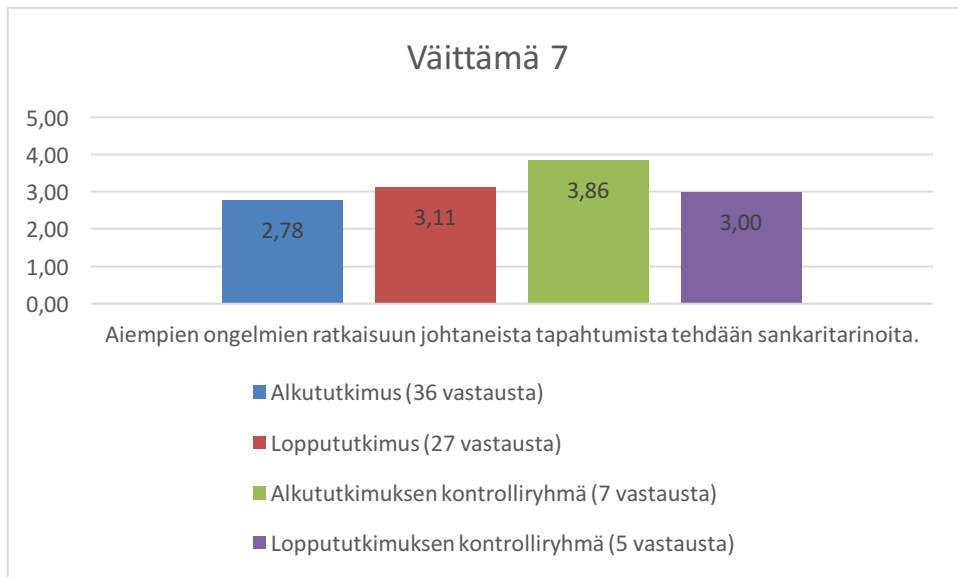
Kuudennen väittämän tulosten mukaan aikaisempien onnistumisten nosto yhtiössä on muihin osa-alueisiin verrattuna heikolla tasolla. Tutkimuksen aikana pientä positiivista kehitystä tapahtui, mutta kokonaisuutena aikaisempia onnistumisten aktiivisempi nostaminen esiin johtaisi todennäköisesti onnistumisia huomioivan ilmapiirin syntymiseen. Kontrolliryhmän negatiivinen kehitys vahvistaa käsitystä siitä, että tutkimuksessa tehdyillä metodeilla on ollut vähintään suojeleva vaikutus tähänkin osa-alueeseen.



Kuvio 40. Kuudes väittäjä

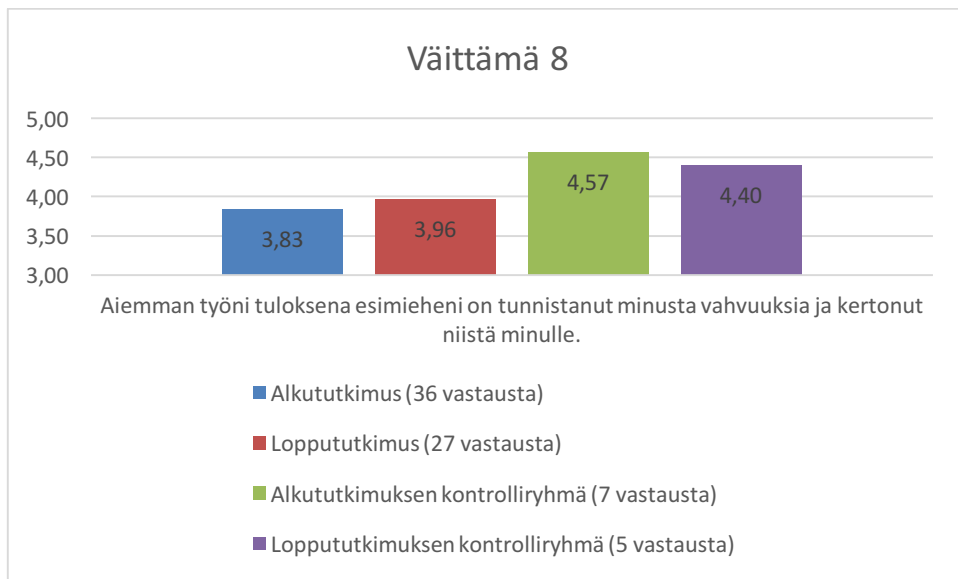
Seitsemäs väittäjä tutki yhtä onnistumisten esiin nostamisen metodia – sankaritarinoiden tekemistä. Metodia on selvästi hyödynnetty, sillä taso ei ollut aivan yhtä heikko kuin edellisessä kysymyksessä. Sankaritarinoita tehtiin loppututkimuksen mukaan toisinaan. Kontrolliryhmän tulos oli laskenut tutkimuksen aikana merkittävästi.





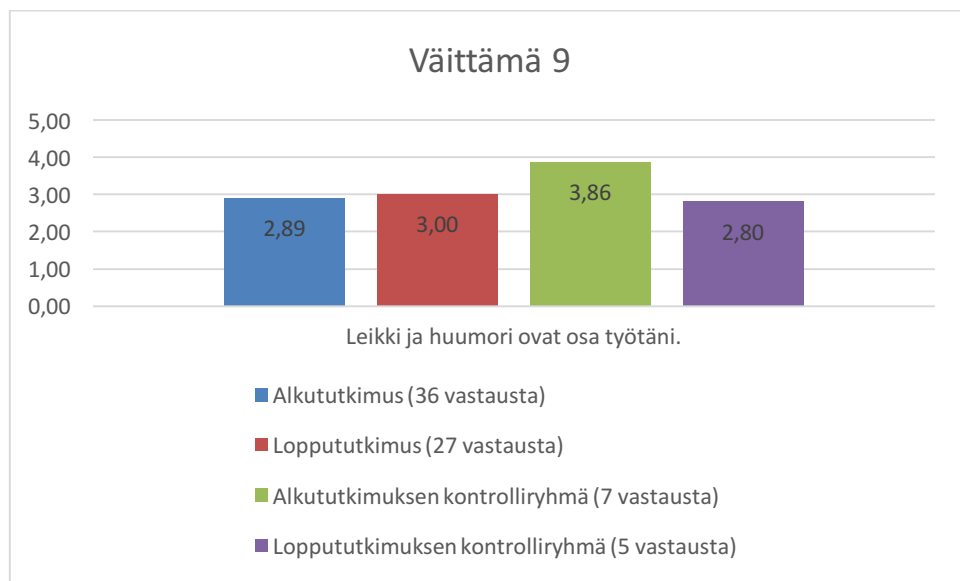
Kuvio 41. Seitsemäs väittäjä

Väittäjä kahdeksan tutki alaisten kokemuksesta siitä, miten esimies kykenee tunnistamaan vahvuuksia alaisissaan. Sekä alku-, että loppututkimuksen perusteella näyttää siltä, että esimies tunnistaa alaisensa vahvuudet usein ja myös kertoo niistä. Tässä tapauksessa muutokset sekä kontrolliryhmässä, että varsinaisessa tutkimusryhmässä olivat vähäisiä.



Kuvio 42. Kahdeksas väittäjä

Yhdeksäs väittäjä tutki leikin ja huumorin osuutta työssä. Leikki ja huumori kuuluvat selvästi osaksi yhtiön työntekijöiden työpäivää, mutta merkittävää kehitystä suuntaan tai toiseen ei tutkimusryhmällä ole havaittavissa. Kontrolliryhmän tuloksen lasku viittaisi siihen, että varsinaisen tutkimusryhmän tulokset olisivat voineet laskea merkittävästi, mutta tosiasiallisesti voidaan tunnistaa yksittäinen tapahtuma, joka on laskenut kontrolliryhmän tulosta pienen vastaajamäärän edesauttamana. Sopiva huumori lisää työn iloa, mutta ei liene tarpeellista tavoitella myöskään maksimilukuja tällä osa-alueella.

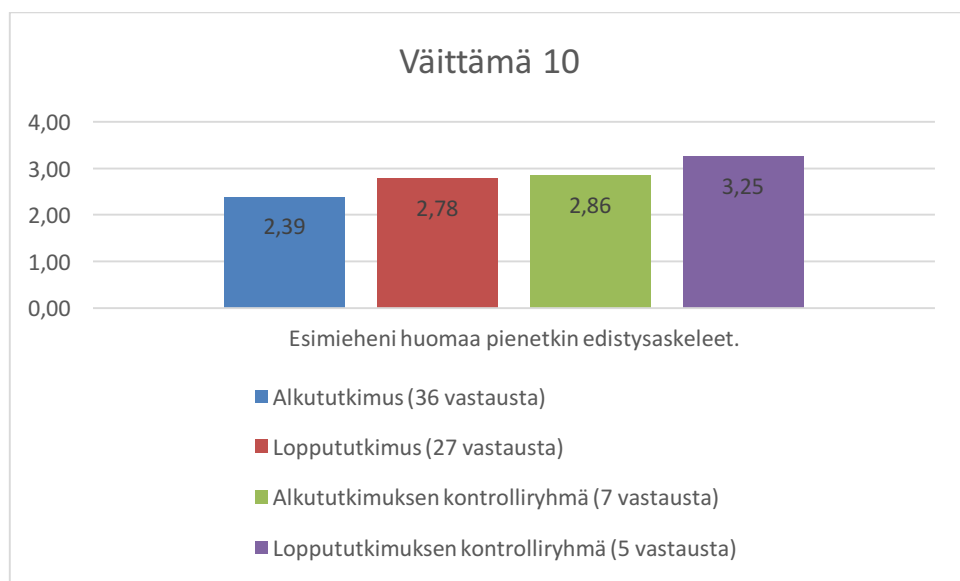


Kuvio 43. Yhdeksäs väittämä

#### 4.4.3. Kyky tunnistaa edistyminen

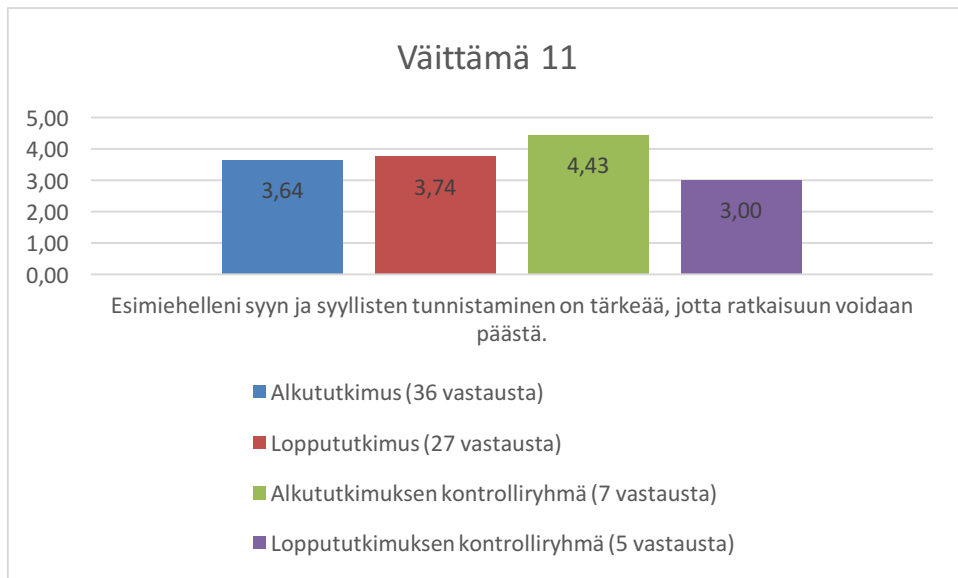
Tämän osa-alueen tavoitteena oli tutkia sekä esimiehen, että alaisen kykyä tunnistaa edistyminen itsessään ja muissa. Varsinkin suurissa asiakokonaisuuksissa edistämisen tunnistaminen on tärkeää, jotta työn mielekkyys säilyisi.

10. väittämä osoittaa, että yhtiön esimiehillä on selvästi parannettavaa edistymisen tunnistamisessa. Niin tutkimusryhmän kuin kontrolliryhmän tuloksen paranivat tutkimusaikana täsmälleen saman verran. Tulos indikoisi siitä, että tutkimuksella ei ollut vaikutusta tuloskehitykseen vaan muut ympäristötekijät (ilmapiiri, asenteet tms.) ovat kehittyneet suotuisasti.



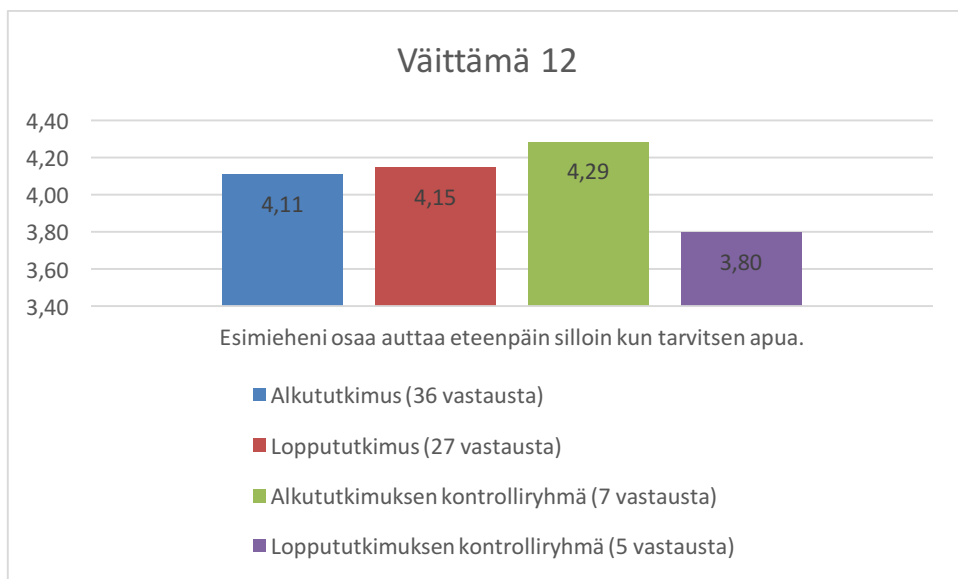
Kuvio 44. 10. väittämä

11. väittämä oli luonteeltaan käänteinen kuten myös väittämä 1. Matalampi lukema edustaa ratkaisukeskeistä ajattelutapaa, sillä ratkaisukeskeisydessä ei ole olennaista tunnistaa syyllisiä, jotta ratkaisuun voitaisiin päästä. Olettaen, että vastaajat eivät ole tulkinneet kysymys väärin päin on yhtiössä aavistuksen osoitteleva johtamiskulttuuri. Tällöinen kulttuuri voisi esiintyä esimerkiksi silloin kuin omaa vastuuta pyritään välttämään tai johtaminen on tiedostamatta ongelmakeskeistä. Tutkimusryhmän mielestä ongelmakeskeisyys jopa hiukan lisääntyi tutkimuksen aikana. Kontrolliryhmällä sitä vastoin kehitys oli suotuisa.



Kuvio 45. 11. väittämä

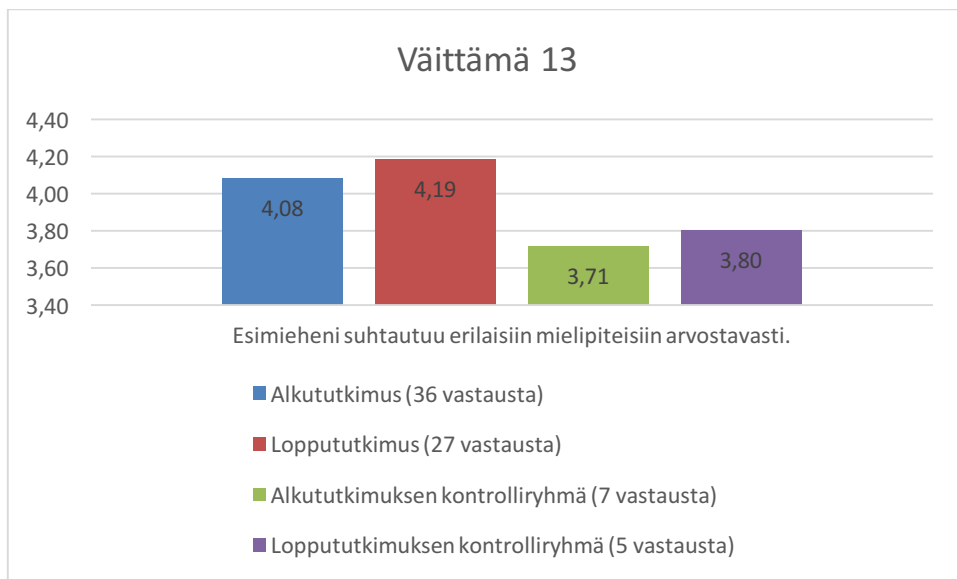
12. väittämä selvitti esimiehen kykyä olla avuksi silloin kuin apua tarvitaan. Tutkimusryhmä koki, että esimiehet osaavat olla avuksi hyvin usein, kontrolliryhmän heilahdus viittaa liian pieneen vastausmäärään. Tarkemmin tarkasteltuna selvisi, että yhden henkilön osalta oli lisäksi merkittävä tiputus tässä vastauksessa.



Kuvio 46. 12. väittämä

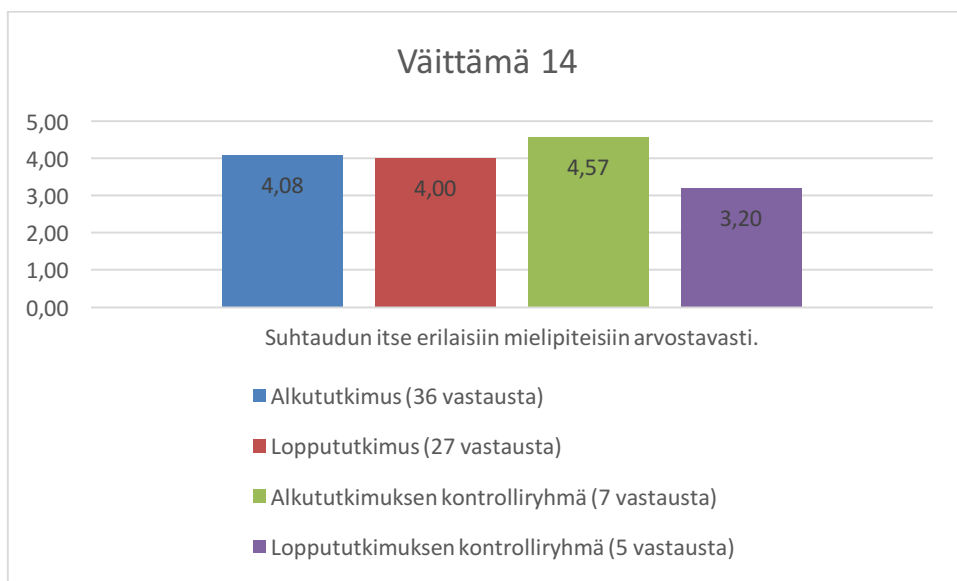
4.4.4. Oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus.

Oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus ovat osa ratkaisukeskeisyyttä ja olivat siksi tutkittavien asioiden joukossa. 13. väittämän tulosten perusteella yhtiössä suhtaudutaan erilaisiin mielipiteisiin arvostavasti. Kehitys myös tutkimuksen aikana oli suotuisa niin kontrolliryhmässä kuin tutkimusryhmässäkin.



Kuvio 47. 13. väittäminen

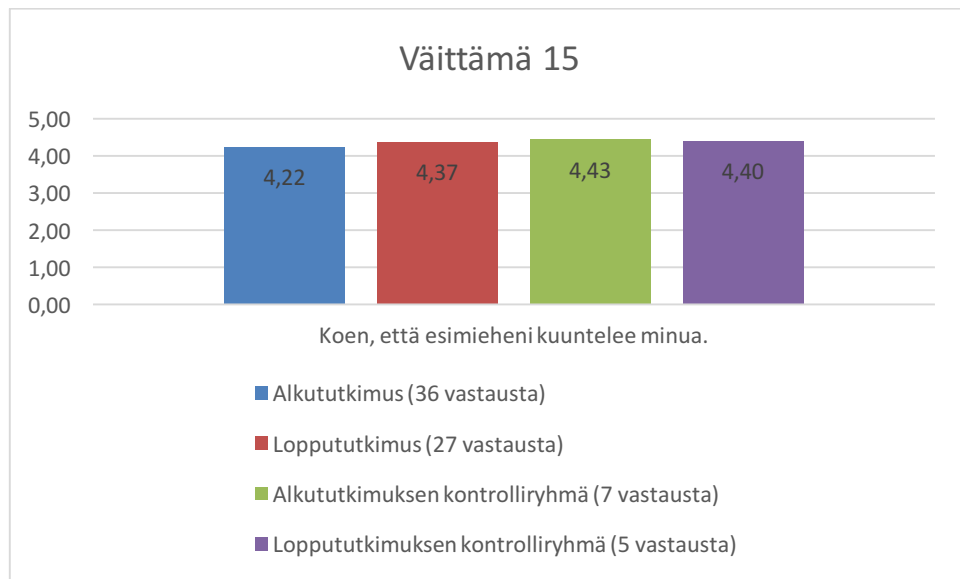
14. väittäminen pyysi pohtimaan, miten vastaaja itse suhtautuu erilaisiin mielipiteisiin. Pääosin vastaajat kokivat suhtautuvansa erilaisiin mielipiteisiin arvostavasti. Tutkimuksen aikana keskiarvo laski hiukan, mutta lasku selittyi todennäköisesti pienentyneellä vastaajamäärällä.



Kuvio 48. 14. väittäminen

Yksi ratkaisukeskeisyyden keino on kyky pysähtyä kuuntelemaan, josta syntyy kuulluksi tuleminen tunne. 15. väittäminen tutki tätä asiaa.

Alkutilanteen tuloksesta tapahtui kehitystä hiukan, joka voi selittyä mm. sovelletuilla ratkaisukeskeisillä menetelmillä, joiden soveltaminen edellyttää keskittymistä ja kuuntelemista. Merkittävää muutosta ei kuitenkaan tapahtunut tämänkään väittämän kohdalla.

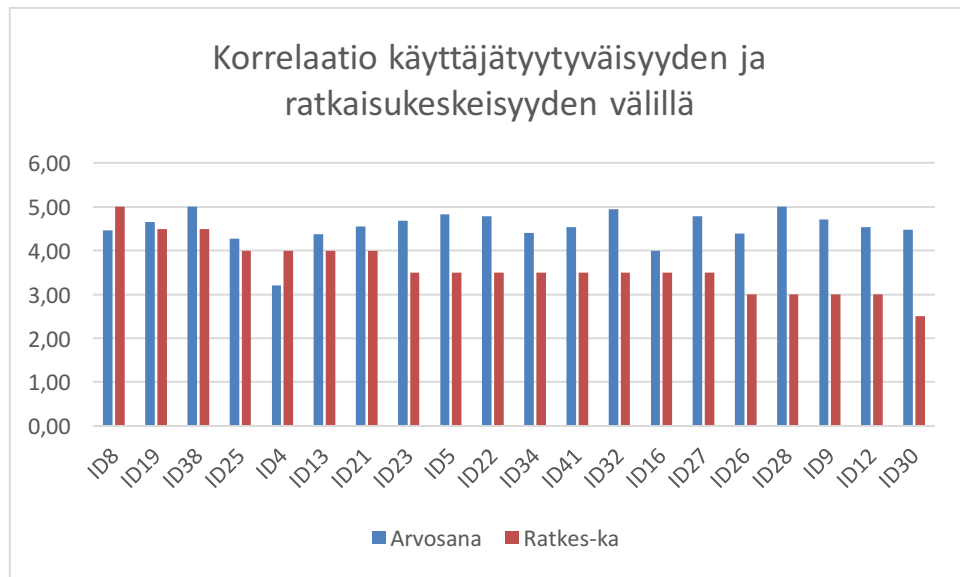


Kuvio 49. 15. väittäjä

#### 4.5. Ratkaisukeskeisyyden vaikutus loppukäyttäjätyytyväisyyteen

Tieteellisestä mielenkiinnosta johtuen tehtiin myös lyhyt analyysi siitä, voidaanko tutkimuksesta saadun tiedon perusteella löytää korrelaatio loppuasiakkaan käyttäjätyytyväisyyden ja tutkimuksessa saadun henkilökohtaisen ratkaisukeskeisyyden keskiarvon välillä. Ratkaisukeskeisyyden keskiarvo laskettiin väittämistä neljä (Tunnistan työssäni, että ongelmiin on monia erilaisia ratkaisuja) ja viisi (Keskityn itse ensisijaisesti löytämään uusia ratkaisuja kuin tunnistamaan ongelmien syitä).

Kuten ao. kuva osoittaa tässä tutkimuksessa ei ole havaittavissa selvää korrelaatiota loppukäyttäjätyytyväisyyden ja asiantuntijan ratkaisukeskeisyyden välillä. Tulos on niin selvä, että tarkempaa analyysiä ei kannata tehdä. Tutkimus jättää silti avoimeksi monta kysymystä: Onko ratkaisukeskeisyyttä mitattu oikein, voisiko korrelaatio löytyä työssäjaksamisesta tai kohdistua joihinkin tiettyihin tilanteisiin asiantuntijatyössä. Asia vaatisi merkittävän määrän lisätutkimusta, jotta kysymyksiin saataisiin vastaus.



Kuvio 50. Selvää korrelaatiota ratkaisukeskeisyyden ja käyttäjättyytyväisyyden välillä ei havaita

## 4.6. Yhteenveto

### 4.6.1. Johtopäätökset

Saatuja tutkimustuloksia ei osattu odottaa. Tuloksiin vaikuttivat monet ympäristötekijät, kuten yhtiön yleinen kehitys sekä toimintaympäristössä ja organisaatiossa tapahtuneet akuuttia reagoivia vaatineet tilanteet.

Mielenkiintoisimmaksi havainnoksi nousee se, että loogisesti päätellen ratkaisukeskeinen ajattelutapa näyttää vaikuttaneen koko tutkittavaan organisaatioon nostamalla lievästi lähes kaikkia arvioita. Korrelaatio vaikuttaa selvältä, mutta käytetty tutkimusmenetelmä ei tue syy-seuraussuhteen tunnistamista, joten varmuutta kausaliteetista ei saada. Kuitenkin useassa tapauksessa kontrolliryhmän päinvastainen kehitys – pienestä vastausmäärästä huolimatta – antoi viitteitä ratkaisukeskeisen ajattelutavan organisaatiota suojelevasta vaikutuksesta.

Johtopäätöstä vahvistaa varsinaisen tutkimuksen ulkopuolelta saatu tieto, jota kerättiin mm. kehityskeskusteluista ja spontaaneista palautteista. Palautteiden perusteella liiketoiminnan arjessa esiintyvät ongelmat vaikuttivat tutkimuksen ulkopuoliseen kontrolliryhmään merkittävästi enemmän, nopeammin ja negatiivisemmin kuin varsinaiseen tutkimusryhmään. Kaiken saatavilla olevan tiedon yhdistämisen myötä havainto on niin vahva ja johdonmukainen, että tilastollisen virheen todennäköisyys jää pieneksi. Lisäksi tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että jo kohtuullisen vaatimaton ratkaisukeskeisyyden soveltaminen johtamistyössä vaikuttaa positiivisesti organisaation kykyyn käsitellä arjessa esiintyviä ongelmia.

Ilmiönä *ratkaisukeskeisyyden organisaatiota suojeleva vaikutus* oli tutkijalle uusi. Tutkimustulosten perusteella ratkaisukeskeisten ajattelu- ja

toimintamallien hyödyt voisivat olla parhaimmillaan esimerkiksi organisaation muutostilanteissa, joihin tyypillisesti liittyy paljon negatiivisia ajatuksia ja oletuksia organisaation henkilöstön keskuudessa.

Todennäköisesti suppeiden interventioiden vuoksi yksikään yksittäinen väittämän tutkimustulos, johtajatutkimuksen johtajahavainto tai mikään mukaan yksittäinen tekijä ei päässyt nousemaan tutkimuksessa erityisen voimakkaasti esiin. Tutkimuksesta ei siksi voida päätellä esimerkiksi, että yksittäinen ratkaisukeskeinen menetelmä olisi toiminut paremmin kuin toinen. Tutkimuksesta ei myöskään voida päätellä, että jokin menetelmä olisi vaikuttanut johonkin nimenomaiseen väittämään.

Muiden tutkimusten varaan jää selvittää, miten systemaattisesti käyttöön otettu ratkaisukeskeinen johtamistapa vaikuttaisi organisaatiokulttuuriin ratkaisukeskeisyyteen.

Tämän tutkimuksen selkein anti oli, että ratkaisukeskeisyyttä voi ja kannattaa soveltaa myös ”quick and dirty” -menetelmällä. Menetelmästä ei näytä olevan haittaa organisaatiolle, toisaalta organisaatiota suojeleva vaikutus saavutettaneen helposti ja parhaimmassa tapauksessa ratkaisukeskeisyydestä syntyy positiivinen kierre, joka vaikuttaa koko organisaation tulevaisuuteen suotuisasti.

Tutkimuksen edetessä tutkimuksessa käytetystä kyselystä muodostui työkalu, jonka tutkija nimesi ratkea©-mittariksi. Työkalu oletettavasti tutkii ratkaisukeskeisyyden esiintyvyyttä organisaatiossa, mutta tämän varmistaminen edellyttää runsaasti lisätutkimusta ja työkalun jatkokehitystä.

### 4.7. Validiteetin ja reliabiliteetin jälkiarviointi

#### 4.7.1. Tutkimuksen onnistumiseen ja tuloksiin vaikuttavat tekijät

Interventioissa ei saavutettu tavoiteltua sitoutumistasoa, mutta silti ratkaisukeskeisiä menetelmiä sovellettiin organisaatiossa tyydyttävä määrä. Tosiasiallisesti kuitenkin yksi suurimmista uhista, johdon vaatimaton sitoutuminen muutokseen, realisoitui.

#### 4.7.2. Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti on tutkijan arvion mukaan hyväksyttävä. Haastattelujen perusteella kysymykset ymmärrettiin oikein. Validiteettia heikentää kyselyn ainutlaatuisuus. Kysymysten asetteluun olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa, jotta varmuutta siitä, että kysymykset tutkivat oikeaa asiaa olisi saatu nostettua. Kyselyyn jäi jopa kirjoitusvirheitä, joiden merkitys validiteetin kannalta lienee kuitenkin pieni. Kyselyn edetessä huomattiin, että tutkimusajan olisi tullut olla suunniteltua pidempi.

Pidempi tutkimusaika olisi sallinut myös useampia interventioita, joiden vaikutus tutkimuksen lopputulokseen olisi voinut olla huomattava. Lisäksi hyvin onnistunut muutos olisi edellyttänyt muutossystematiikan käyttöönottoa.

### 4.7.3. Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti nousi kohtuulliselle tasolle ja tutkimus on helposti toistettavissa liitemateriaalin avulla. Kysymyksiin vastattiin hyvin ja ohitettuja kysymyksiä ei juuri esiintynyt. Reliabiliteettia heikentävät kyselyyn vastanneiden vähäinen määrä ja kontrolliryhmän pienuus. Alku- ja loppukyselyn vastasivat osittain eri henkilöt, joka osaltaan heikentää tutkimuksen reliabiliteettia.

### 4.7.4. Reflektio

Tutkimusta varten toteutettujen interventioiden määrä ja niihin käytetty aika oli vaatimatonta. Siitä huolimatta, että yksi tutkimuksen tavoitteista oli selvittää, voidaanko hyvin pienellä panoksella saada aikaiseksi mitattavia muutoksia, olisi interventioihin sekä ratkaisukeskeisyyden käyttöönottoon ja seurantaan liittyvään systematiikkaan tullut kiinnittää merkittävästi enemmän huomiota.

Lähtökohtaisesti muutosta toteutettiin liian nopeassa tahdissa eikä Kotterin kahdeksaa muutosaskelta noudatettu, vaikka sitä oli teoriaosuudessa tutkittu. Tutkimuskysymysten asettelua olisi tullut pohtia tarkemmin. Tulevissa tutkimuksissa on kiinnitettävä enemmän huomiota muutosjohtamisen perusasioihin, kuten realistisen aikataulun suunnitteluun, selkeämpään tehtäväjakoon ja avainhenkilöiden sitouttamiseen.

Positiivisesta näkökulmasta katsottuna toteutettu tutkimusaihe oli erittäin vaativa ja mahdollisesti urauurtava. Opinnäytetyössä tutkittiin jotain sellaista, mitä aikaisemmin ei ole yritetty tutkia. Vaativaan tutkimustyöhön kuuluvat olennaisena osana riskit, odottamattomat seuraukset ja ennalta-arvaamattomat lopputulokset. Tutkimuksen validiteettia osaltaan jopa tukee se, että tutkija ei pystynyt ennakoimaan tutkimuksen lopputulosta ja esiin nousseita uusia kysymyksiä.

## 5 POHDINTA JA KONTRIBUUTIO

### 5.1. Pohdinta

Tutkija ei todellakaan mennyt sieltä mistä aita on matalin. Opinnäytetyössä tutkittiin mahdollisesti urauurtavaa aihetta, ratkaisukeskeisten menetelmien soveltamista teknologiaosaamisen johtamisessa ratkaisukeskeisyyden esiintyvyyden lisäämiseksi organisaatiossa. Aihetta ei tutkijan tietämyksen mukaan ole käsitelty aikaisemmin. Tästä johtuen myöskään valmiita mittaristoja, kyselylomakkeita tai edes väittämiä ei ollut olemassa.



Tutkimuksen mukaan kyseisen teknologia-orientoitunut organisaatio on melko ratkaisukeskeinen työn ongelmakeskeisestä luonteesta huolimatta. Lisäksi havaittiin, että yksin johdon toimesta on mahdollista lisätä ratkaisukeskeisten toiminta- ja ajattelutapojen esiintyvyyttä organisaatiossa, mutta tämä edellyttää lisäkoulutusta ja esimerkiksi johtamista. Ratkaisukeskeisyyden määrän kasvu ei ole myöskään ainoa oleellinen asia. Oleelliselta näyttää myös kyky ylläpitää ratkaisukeskeisyyden tasoa organisaation muutostilanteissa. Ratkaisukeskeisten menetelmien soveltaminen johtamisessa vaikuttaa todennäköisesti henkilöstön kokemukseen nimenomaan tulevaisuuteen suuntautuneisuuden, oikeudenmukaisuuden ja onnistumisen tunteen sekä positiivisuuden lisääntymisen kautta. Tästä ei kuitenkaan tutkimuksessa voitu vetää vahvoja johtopäätöksiä lyhyen tutkimusajan ja pienen tutkimusotteen vuoksi.

Näyttää siltä, että ratkaisukeskeisyyden esiintyvyyttä voidaan mitata kohdistamalla kysymykset ratkaisukeskeisyyden olemusta kuvaaviin asioihin, jotka tässä työssä oli ryhmitelty viiteen eri kategoriaan: *Tulevaisuuteen suuntautuneisuuden ja tavoitteellisuuden, voimavarojen tunnistamiskykyyn ja voimavarojen synnyttämistaitoihin, kykyyn tunnistaa edistymisen ja oikeudenmukaisuuteen ja tasavertaisuuteen.*

Tutkimuksen perusteella on ilmeistä, että voimavarasuuntautuneet terapia- ja valmennusmuodot, ratkaisukeskeisyys mukaan lukien ovat ratkaisu tämän päivän työympäristön haasteista ja vaatimuksista selviämiseksi. Niissä harvoissa tutkimuksissa, jossa oli tutkittu ratkaisukeskeisten menetelmien vaikutusta johtamistyöhön, oli saatu positiivisia tuloksia. Ratkaisukeskeisen toimintatavan käyttöönotto ja koulutus oli kuitenkin ollut kyseisissä organisaatioissa erittäin mittava projekti, sisältäen useita interventioita ja aikaa vievää opiskelua. Vastaavalla panostuksella systemaattinen ratkaisukeskeinen ”vallankumous” ei tutkijan kokemuksen perusteella voi syntyä. Erilaiset johtamisen paradigmojen huipulla olevat muodit ja iskulauseet, (Seeck 2012) voisivat hyvinä toimivina yksinkertaistuksina ja oikein käytettynä aiheuttaa työhyvinvointimurroksen voimavarasuuntautuneita keinoja hyödyntämällä.

Tämän työn perusteella pienikin muutos johtamisessa voi johtaa ratkaisukeskeisyyden lisääntymiseen organisaatiossa. Näin ollen kynnystä menetelmien käyttöönottamiseksi ei tule kasvattaa liikaa – systemaattinen, jatkuva ja pitkäkestoinen esimerkiksi menetelmien soveltaminen voisi riittää tätä tutkimustakin suotuisampaan kehitykseen. Työssä ei kuitenkaan voitu osoittaa korrelaatiota ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyistä asiakasrajapinnassa. Tämä havainto liittyyneen asian tarkastelutapaan, joten johtopäätösten vetäminen edellyttää lisätutkimusta.

Työtä tehdessä tutkittiin suuri määrä teoretietoa opinnäytetyön kannalta olennaisimmilta tieteenaloilta. Relevantin tiedon valitseminen osoittautui vaikeaksi koska tutkimustietoa on saatavilla toisaalta erittäin paljon (mm. valmentaminen, johtaminen, johtamisen paradigmat, muutosjohtaminen, johtajuus, persoonallisuuspsykologia), ja toisaalta joiltakin osin ei juuri

ollenkaan (ratkaisukeskeisyys johtamisessa). Johtaminen ja johtamisen tutkiminen osoittautuivat erittäin vaativaksi ja moniulotteiseksi tehtäväksi.

Sekä teoriakatsaus, että toteutettu tutkimus herätti useita lisäkysymyksiä. Merkittävä puute johtamisen psykologian -alalla on kokoava suomenkielinen käsikirjatyypinen teos, joka pyrkisi luomaan yksinkertaistetun näkemyksen johtamisesta, sekä johtamisen yhtymäkohdista psykologiaan, persoonallisuusteorioihin, hyvinvointi- ja terapiatyöhön.

Tutkimuksen osuus toteutettiin liian tiukassa aikataulussa – systematiikassa ja väittämien muotoilussa olisi myös ollut huomattavasti parannettavaa. Interventioiden aiheuttaman johtamismuutoksen todellisille vaikutuksille jäi liian vähän aikaa ja interventioiden vähyys ja kiireellisyys johtivat siihen, että tutkimustulokset eivät olleet kovin selkeitä. Tutkimuksen tulokset olisivat voineet korostua, mikäli toimintatutkimuksessa olisi sovellettu Kotterin kahdeksaa muutosaskelta. (Kotter 1996) Näin ollen kaikki tulokset vaativat huolellista lisätutkimusta ja uusia tutkimustapoja.

Kirjoitustyön aikana syntyi oivalluksia, mutta oivalluksiakin enemmän esiin nousi useita uusia, entistä mielenkiintoisempia kysymyksiä. Saattaa olla, että indikatiivinen vastaus löytyi kaikkiin tutkimuskysymyksiin, mutta selvitettyä jäi monta asiaa. Mikä olisi optimaalinen tapa ottaa käyttöön ratkaisukeskeinen ajattelu- ja toimintatapa organisaatiossa? Kuinka pitkään vaikutus kestää ja millä tavalla uusi kulttuuri ylläpidetään? Mitkä ovat toimintavan muutoksen vaikutukset loppuasiakkaaseen, tai työntekijän työssäjaksamiseen? Vaikuttaako uusi ajattelutapa työn mielekkyyteen lyhyellä, tai pitkällä aikavälillä? Vaikuttaako ratkaisukeskeisyys organisaation kykyyn innovoida, keksiä uutta, tai ottaa käyttöön muita uusia toimintatapoja? Voisiko ratkaisukeskeisyys nopeuttaa organisaation toipumista kriiseistä? Listaa voisi jatkaa loputtomiin.

On täysin mahdollista, että tämä työ on todella ainutlaatuinen. Työ on saattanut synnyttää kokonaan uuden mielenkiintoisen tutkimusalueen ja käsitteen: ”Ratkaisukeskeisyyden esiintyvyys organisaatioissa” Miten tätä käsitettä voisi hyödyntää tulevaisuudessa jää tutkijan ja muiden aiheesta kiinnostuneiden selvitetäväksi.

### 5.2. Kontribuutio

Työn ensimmäisenä konkreettisena kontribuutiona työelämälle voidaan todeta muutamia seikkoja. Ensinnäkin hyvin tutkimuksen alkuvaiheessa oli havaittavissa, että ratkaisukeskeiseen terapiaan tarkoitetut ratkaisukeskeiset työkalut soveltuvat sellaisinaan käytännön johtamistyöhön. Menetelmiä voi soveltaa luonnollisesti ja niiden soveltamisella on silmännähtävä eteenpäin vievä, oivalluksia herättävä ja uusia näkökulmia esiin nostava vaikutus. Tämä mahdollistaa samalla ratkaisukeskeisten menetelmien ottamisen osaksi jokapäiväistä toimintaa. Jokapäiväisyys ja arkipäiväisyys, sekä vaivattomuus ovat kaikki tärkeitä koska mitä vaikeampaa menetelmien soveltaminen on, sitä epätodennäköisempää on niiden juurtuminen organisaation johtamiskulttuuriin.

Toinen selkeä havainto on se, että ratkaisukeskeisten menetelmien soveltamisen arkipäiväistämässä oleellisinta on esimerkki, menetelmien käyttö itse. Tätä havaintoa tuki niin kirjallisuus kuin tutkimuskin. Hyvin pienellä vaivannäöllä pystytiin havaitsemaan jo muutoksia, joten menetelmän käyttöönoton voi tehdä myös hitaasti ja pienillä askelilla. Mittavaa valmennuskuuri koko henkilöstölle tai johdolle ei näytä tarpeelliselta.

Kolmas havainto oli tutkijan havaitsema *suojeleva vaikutus*. Näyttää siltä, että menetelmien käyttäminen on turvallista ja suojelee työkontekstissa yksityisyyttä ja työntekijäryhmien negatiivista reagoitiherkkyttä muutoksiin. Työ antoi viitteitä siitä, että suojeleva vaikutus syntyi jo hyvin pienellä työllä, ennen kuin varsinaisia muita positiivisia vaikutuksia on havaittavissa. Menetelmien turvallisuus toisaalta pätee sekä organisaation, että yksilöön. Mikäli ratkaisukeskeisten menetelmien käyttöönotto jää tekemättä niin mitään erityisiä riskejä ei näytä organisaatiossa realisoituvan. Tässä tapauksessa ei tietenkään saada myöskään ratkaisukeskeisyyden mahdollisia positiivisia vaikutuksia organisaation työn tueksi.

Myös uudet tutkimusaiheet ja -kysymykset ovat olennaisia. Työ synnytti lukuisia mielenkiintoisia kysymyksiä, joihin toivottavasti tulevaisuuden tutkimuksen myötä saadaan vastauksia.

Työn viimeinen ja kenties merkittävin kontribuutio on lopussa esitetty organisaation ratkaisukeskeisyyden esiintyvyyttä tutkiva mittaristo, ratkea©, joka syntyi pienellä jatkokehitystyöllä tutkimuksen väittämistä. Asteikolla voi oletettavasti arvioida organisaation ratkaisukeskeisyyden tasoa, mutta sen validiteetin varmistaminen edellyttää runsaasti jatkotutkimusta ja kehitystyötä.

Ratkea© -arviointi						
Arvioi itsesi / esimiehesi tulevaisuuteen suuntautuneisuutta ja tavoitteellisuutta	ei koskaan	joskus	toisinaan	usein	aina	Pisteet
Koen, että työpaikallani keskitytään syyllisten etsimiseen	5	4	3	2	1	
Ongelmatilanteissa esimieheni ohjaa keskustelun toivottuun tulokseen ja edistysaskeliin	1	2	3	4	5	
Esimieheni kannustaa ongelmatilanteissa ratkaisujen löytämiseen	1	2	3	4	5	
Keskityn itse ensisijaisesti löytämään uusia ratkaisuja kuin tunnistamaan syyllisiä	1	2	3	4	5	
Tunnistan työssäni, että ongelmiin on useita erilaisia ratkaisuja	1	2	3	4	5	
Arvioi itsesi/esimiehesi voimavarojen tunnistamiskykyä ja voimavarojen synnyttämistäitoja						
Aikaisempia onnistumisia nostetaan esimieheni toimesta esille	1	2	3	4	5	
Aiempien ongelmien ratkaisuun johtaneista tapahtumista tehdään sankaritarinoita	1	2	3	4	5	
Esimieheni on tunnistanut minusta vahvuuksia aiemman työni perusteella ja kertonut niistä minulle	1	2	3	4	5	
Leikki ja huumori ovat osa työtäni	1	2	3	4	5	
Arvioi esimiehesi kykyä tunnistaa edistyminen						
Esimieheni huomaa pienetkin edistysaskelleet	1	2	3	4	5	
Esimiehelleni syyn ja syyllisten tunnistaminen on tärkeää, jotta ratkaisuun voidaan päästä	5	4	3	2	1	
Esimieheni osaa auttaa eteenpäin silloin kun tarvitsen apua	1	2	3	4	5	
Arvioi itsesi/esimiehesi oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta						
Esimieheni suhtautuu erilaisiin mielipiteisiin arvostavasti	1	2	3	4	5	
Suhtaudun itse erilaisiin mielipiteisiin arvostavasti	1	2	3	4	5	
Koen, että esimieheni kuuntelee minua	1	2	3	4	5	
<b>Keskiarvo</b>						0,00

Kuvio 51. Tutkimustyön kontribuutioon syntynyt ratkea© -arviointilomake

## LÄHTEET

- Beck, J. S. (2011). *Cognitive Behavior Therapy* (2nd edition p.). New York, USA: The Guilford Press.
- Cameron, E.; & Green, M. (2004). *Making Sense of Change Management* (4. painos 2015 p.). Lontoo, Great Britain: Kogan Page Limited.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. Yhdysvallat: William Collins.
- Czander, W. M. (1993). *The Psychodynamics of Work and Organizations*. New York: The Guilford Press.
- De Jong, P.; & Kim Berg, I. (2013). *Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja* (2. painos p.). (B. F. Mattila, Käänt.) Lyhytterapia instituutti Oy.
- Ford, M. (1992). *Motivating Humans - Goals, Emotions And personal Agency Beliefs, Developmental Psychology*. Sage Publications.
- Harvard Health Publications. (2006). *Ratkaisukeskeinen terapia*. Haettu 30. 5 2016 osoitteesta terve.fi: <http://www.terve.fi/terveyden-abc/ratkaisukeskeinen-terapia>
- Hautamäki, T. (2016). *Tuskan kautta syntyy uutta*. Haettu 2. 6 2016 osoitteesta Summa / Fakta: <https://summa.talentum.fi/article/fa/johtajan-maailma/tuskan-kautta-syntyy-uutta/251245>
- Havunen, R.; & Lavikkala, A. (2010). *Ongelmia ratkaiseva esimies*. Helsinki: Talentum.
- Helsingin Sanomat. (17. 5 2015). *Teslan sielu: Ristiriitainen työhullu - ja mies joka tahtoo muuttaa maailman*. Haettu 29. 5 2016 osoitteesta HS: <http://www.hs.fi/paivanlehti/17052015/a1431663957883>
- Integra CPD. (9. 11 2015). *Integra-cpd.co.uk*. Haettu 3. 6 2016 osoitteesta Integra CPD: [http://www.integra-cpd.co.uk/wp-content/uploads/2014/09/Cartoon\\_Id\\_Ego\\_Superego\\_child\\_adult\\_parent.jpg](http://www.integra-cpd.co.uk/wp-content/uploads/2014/09/Cartoon_Id_Ego_Superego_child_adult_parent.jpg)
- Järvinen, I.; & Luhtaniemi, T. (2013). *Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu* (2. painos p.). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Joensuu, K.; & Pietiläinen, V. (25. 3 2015). *Johtamisen psykologian taustaoletuksia ja filosofisia kysymyksiä*. Haettu 30. 5 2016 osoitteesta Agon: <http://agon.fi/article/johtamisen-psykologian-taustaoletuksia-ja-filosofisia-kysymyksiä/>
- Juuti, P. (2006). *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*. Helsinki: Otava.
- Jyväskylän yliopisto. (15. 1 2014). *Tutkimusstrategiat*. Haettu 10. 6 2016 osoitteesta Koppa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>

- Kamesky, M. (2000). *Strateginen johtaminen* (7. tarkastettu painos p.). Helsinki: Talentum Media.
- Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, E. (2015). *Työn vaatimusten yhteys työkykyyn: Uupumusasteinen väsymys välittävänä ja autenttinen johtajuus suojaavana tekijänä*. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere: Emilia Karjalainen.
- Kauppinen, T. (2002). *Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen*. Helsinki: Otava.
- Korn, G.; & Lueger, H.-P. (2006). *Solution-Focused Management*.
- Kotter International. (2015). *Kotter International*. Haettu 2. 6 2016 osoitteesta 8 Steps to Accelerate Change in 2015: <http://www.kotterinternational.com/resources/landing-page/8-steps-to-accelerate-change-in-2015/>
- Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor.
- Lönnqvist, J.; Henriksson, M.; Marttunen, M.; & Partonen, T. (2013). *Psykiatria* (9. - 10. uudistettu painos p.). Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Lämsä, A.-M.; & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet* (2. painos p.). Edita Prima Oy.
- Laapotti, T. (2007). *Arvot ja arvojohtaminen, Case K-Citymarket Keljo*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Liiketalous. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Maijanen; & Tuomola. (1999). *Oppimistyylien teoriataustaa*. Haettu 3. 6 2016 osoitteesta Tampereen yliopisto: <http://www.sis.uta.fi/ipopp/ipopp99/maijanen-tuomola/teoria/teoria1.htm>
- Metsäpelto, R.-L.; & Feldt, T. (2009). *Meitä on moneksi* (2. painos (2010) p.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- MTV. (26. 08 2015a). *OP Verkkopalvelut*. Haettu 1. 09 2015 osoitteesta OP Verkkopalveluissa laaja häiriö: <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/op-n-verkkopalvelussa-hairio/5282192>
- MTV. (24. 08 2015b). *Soneran verkossa paha häiriö*. Haettu 1. 09 2015 osoitteesta Laaja häiriö Soneran verkossa: <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/vika-soneran-puhelinliikenteessa-korjattu/5279038>
- Nummenmaa, L. (2010). *Tunteiden psykologia* (2. painos p.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Office of Behavioral & Social Sciences Research. (2016). *Social and Behavioral Theories*. Haettu 12. 5 2016 osoitteesta e-Source: Office of Behavioral & Social Sciences Research: <http://www.esourceresearch.org/Default.aspx?TabId=734>

Packalen, H. (2015). Harkitut sanat, parempi valmennus - kohti voimavarakeskeistä kielellistä urheiluvalmennusta. *Liikuntatieteellisen seuran julkaisu*(172).

Perttula, J.;& Syväjärvi, A. (2012). *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pohjola, O. (2015). *Työhyvinvointiin kannattaa panostaa*. Haettu 1. 08 2015 osoitteesta OP Pohjola - Työhyvinvointi: <https://www.pohjola.fi/pohjola?id=328900>

Puohiniemi, M. (2003a). *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Espoo: Limor kustannus.

Puohiniemi, M. (2003b). *Schwartzin kaksi arvoteoriaa*. Haettu 2. 6 2016 osoitteesta puohiniemi.fi: <http://www.puohiniemi.fi/arvosanasto/schwartzin-kaksi-arvoteoriaa.html>

Ristikangas, M.-R.;& Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus* (3. painos p.). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Saarniaho, R. (2006a). *Sosiaalis-kognitiiviset teorit*. Haettu 3. 6 2016 osoitteesta Otavan opisto: [http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ps/ps5/1.0\\_kasitteet\\_ja\\_tutkimus/1.8\\_sosiaalis\\_kong\\_teoriat?C:D=hNqP.gZ6f&m:selres=hNqP.gZ6f](http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ps/ps5/1.0_kasitteet_ja_tutkimus/1.8_sosiaalis_kong_teoriat?C:D=hNqP.gZ6f&m:selres=hNqP.gZ6f)

Saarniaho, R. (2006b). *Humanistinen persoonallisuusteoria*. Haettu 3. 6 2016 osoitteesta Otavan opisto: [http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ps/ps5/1.0\\_kasitteet\\_ja\\_tutkimus/1.7\\_persoonallisuusteoria?C:D=hNqP.gZ6e&m:selres=hNqP.gZ6e](http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ps/ps5/1.0_kasitteet_ja_tutkimus/1.7_persoonallisuusteoria?C:D=hNqP.gZ6e&m:selres=hNqP.gZ6e)

Sanomat, H. (2014. 11 19). *Junaliikenne pysähtyi pikkuhäiriöön*. Noudettu osoitteesta Helsingin Sanomat: <http://www.hs.fi/kaupunki/a1416363479966>

Savonlinnan puhelinosuuskunta SPY. (2015). *Vuosikertomus*.

Seeck, H. (2012). *Johtamisopit suomessa* (3. painos p.). Helsinki: Gaudeamus Oy.

Seies, E.-R. (2016). *Voimaa kaaoksesta*. Haettu 2. 6 2016 osoitteesta Summa / Fakta: <https://summa.talentum.fi/article/fa/1-2016/voimaa-kaaoksesta/251270>

Seppänen, J. (2013). *PS5 Persoonallisuus ja mielenterveys*. Haettu 3. 6 2016 osoitteesta JS-sivut: <http://www.kolumbus.fi/juha.seppanen/kmp/ps5web.htm>

Siitonen, J. (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Oulu: Oulun yliopisto / Opettajankoulutuslaitos.

Tieto Oyj. (2016). *IT-markkinat*. Haettu 25. 5 2016 osoitteesta <https://www.tieto.fi/sijoittajille-tieto/tieto-sijoituskohteena/it-markkinat/avainlukuja-it-markkinoista>

Valtionkonttori. (18. 12 2012). *Muutosprosessin johtamisen malleja*. Haettu 2. 6 2016 osoitteesta Valtionkonttori: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Johtamisen\\_ja\\_esimiestyon\\_tuki/Muutosjohtaminen/Mita\\_esimies\\_itse\\_kysyy/Muutosprosessin\\_johtamisen\\_malleja\(45115\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja(45115))

Viestintävirasto. (2015). *Toimialakatsaus*.

Wikipedia. (10. 3 2013d). *Karismaattinen johtajuus*. Haettu 29. 5 2016 osoitteesta Wikipedia: [https://fi.wikipedia.org/wiki/Karismaattinen\\_johtajuus](https://fi.wikipedia.org/wiki/Karismaattinen_johtajuus)

Wikipedia. (20. 3 2015e). *Persoonallisuuspsykologia*. Haettu 30. 5 2016 osoitteesta Wikipedia: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Persoonallisuuspsykologia>

Wikipedia. (15. 09 2015f). *Psykoanalyysi*. Haettu 3. 6 2016 osoitteesta Wikipedia: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Psykoanalyysi>

Wikipedia. (2016a). *Johtaminen*. Haettu 28. 5 2016 osoitteesta Wikipedia - Johtaminen: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Johtaminen>

Wikipedia. (2016b). *Kontingenssiteoria*. Haettu 29. 5 2016 osoitteesta Wikipedia: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Kontingenssiteoria>

Wikipedia. (2016c). *Yritysjohtaminen*. Haettu 29. 5 2016 osoitteesta Wikipedia: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Yritysjohtaminen>

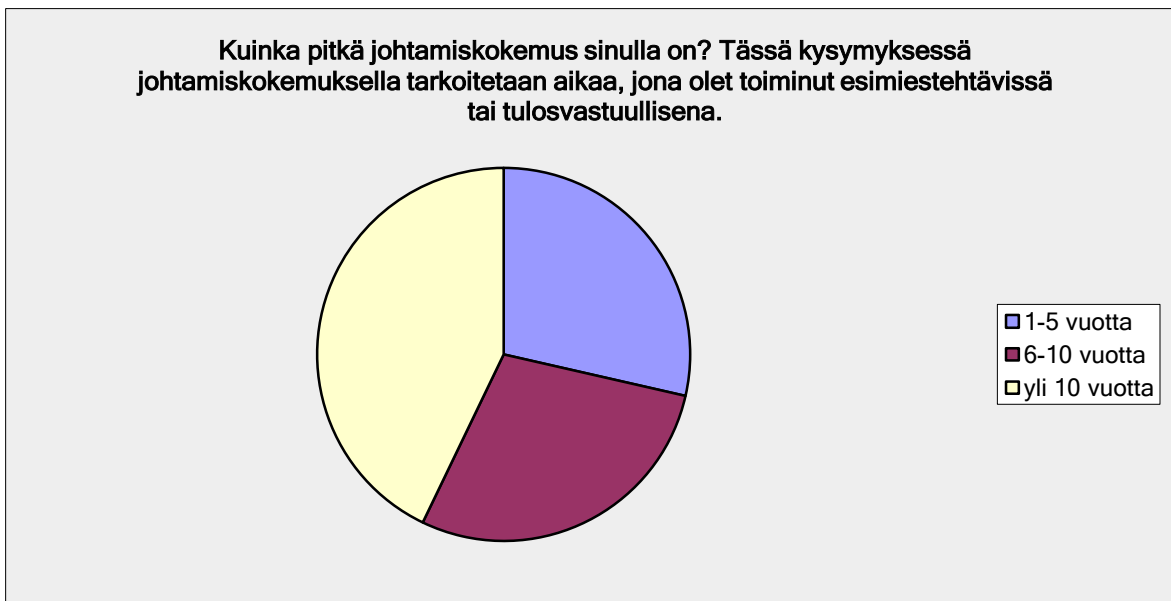
Visser, C. F. (2013). The Origin of Solution-Focused Approach. *International Journal of Solution-Focused Practices*, 1(1), 10-17.

Vuorela, A.;& Juuti, P. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. painos p.). Jyväskylä: PS-kustannus.

**Kysymys 1**

Kuinka pitkä johtamiskokemus sinulla on? Tässä kysymyksessä johtamiskokemuksella tarkoitetaan aikaa, jona olet toiminut esimiestehtävissä tai tulosvastuullisena.

Vaihtoehdot	Vastausprosentti	Vastausta
1-5 vuotta	28,6%	2
6-10 vuotta	28,6%	2
yli 10 vuotta	42,9%	3
<i>Vastattu</i>		7

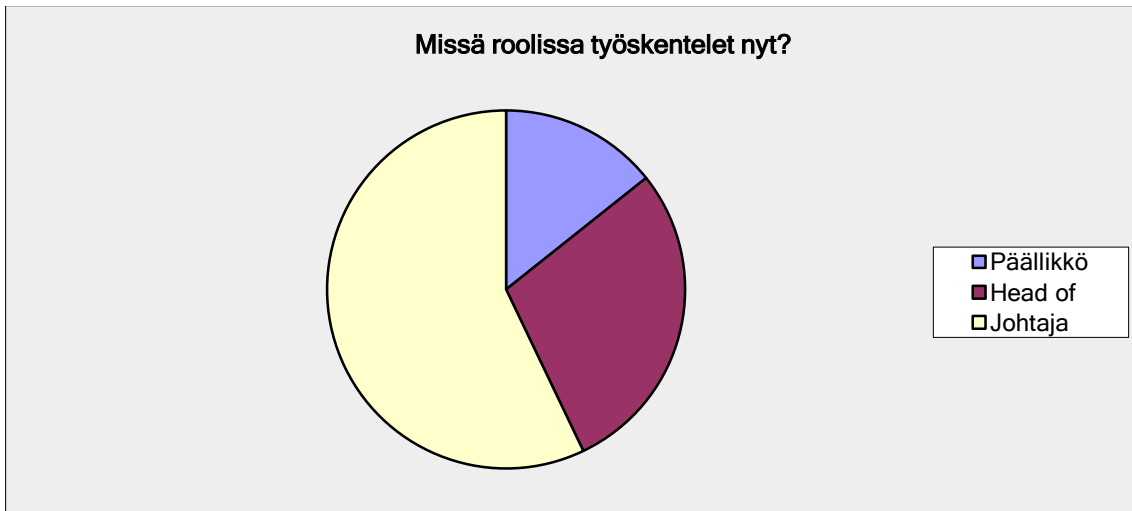




**Kysymys 2**

**Missä roolissa työskentelet nyt?**

Vaihtoehdot	Vastausprosentti	Vastausta
Päällikkö	14,3%	1
Head of	28,6%	2
Johtaja	57,1%	4
<i>Vastattu</i>		7

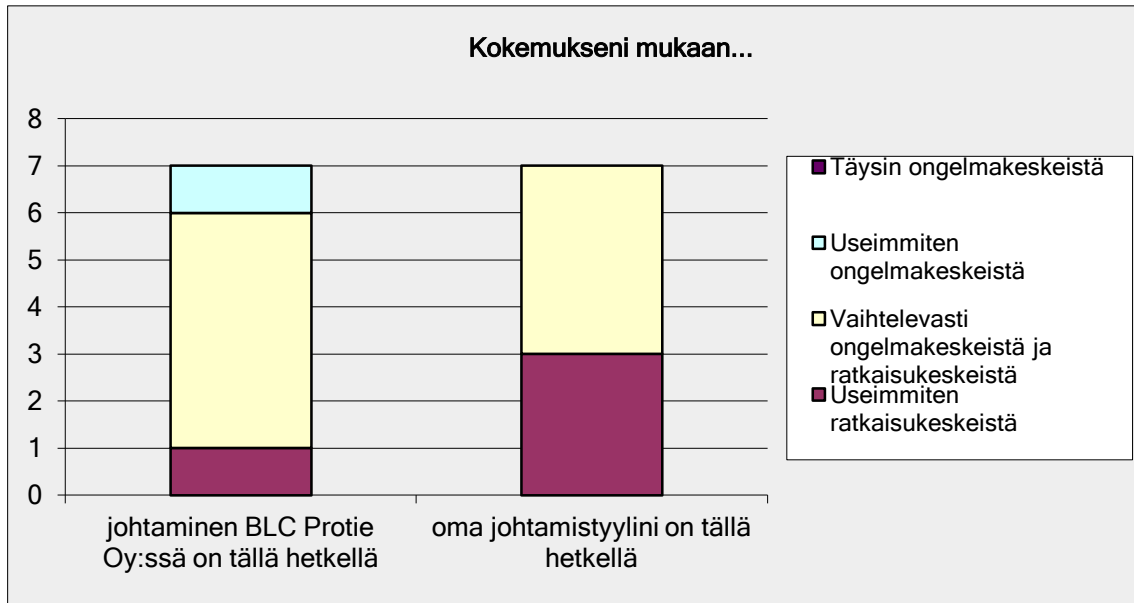


**Kysymys 3**

**Kokemukseni mukaan...**

Väittämät	Täysin ongelma-keskeistä	Useimmiten ongelma-keskeistä	Vaihtelevasti ongelma-keskeistä ja ratkaisukeskeistä	Useimmiten ratkaisukeskeistä	Täysin ratkaisukeskeistä	Vastaus ta
johtaminen Oy:ssä on tällä hetkellä oma johtamistyylini on tällä hetkellä	0	1	5	1	0	7
<i>Vastattu</i>						7





#### Kysymys 4

Millaiset johtamistilanteet koet helpoimmiksi? Mainitse vähintään kolme asiaa. Johtamistilanteella tarkoitetaan tilannetta, jossa teet itse johtamistyötä.

Vastausta

Vastattu 7

Numero	Päivämäärä	Vastausteksti
1	16.2.2016 11:46	- yleisesti sellaisten asioiden johtaminen, joissa on selkeä tavoite ja kokonaiskuva  - esim. työskentelyä tehostavien toimintamallien johtaminen arjen tekemiseksi  - oman osaamisen kautta johdettavat asiat eli esimerkiksi johtaminen
2	16.2.2016 14:34	Kun on yhteinen päämäärä
3	16.2.2016 14:07	1. Positiivisen palautteen antaminen 2. Positiivisen tulevaisuuden suunnittelu 3. Työntekijöiden fiiliksen aistiminen ja murheiden kuuntelu 4. Päätösten teko tilanteissa joissa faktat ja henkilöstön tuki ovat samoilla linjoilla

4	16.2.2016 13:57	Hyvin valmistellut palaverit, Positiivisten asioiden esittäminen, Tehtävien jako toimivassa tiimissä
5	16.2.2016 13:43	- One-to-One -keskustelut - Kannustaminen ja kiittäminen - Osallistuttaminen, yhdessä tekemisen lisääminen
6	16.2.2016 13:18	Tutun tiimin kesken tehtävätyö ja kahden keski- johtamistilanteet
7	16.2.2016 12:52	Päätöksenteko. Valmennus. Muutosjohtaminen.

#### Kysymys 5

**Millaiset johtamistilanteet koet vaikeimmiksi? Mainitse vähintään kolme asiaa. Johtamistilanteella tarkoitetaan tilannetta, jossa teet itse johtamistyötä.**

**Vastausta**

*Vastattu*

7

Numero	Vastauspäivä	Vastausteksti
1	16.2.2016 11:46	- yleisesti kompleksiset kokonaisuudet, joista ei selkeää kuvaa  - Alaisen oman näkökulman kääntäminen, jos hänellä on erittäin vahva (väärä) näkökulma johonkin asiaan  - uuden toimintamallin, joka lisää työkuormaa, johtaminen arjessa jatkuvaksi tekemiseksi
2	16.2.2016 14:34	Tavoitteet ja päämäärä on eri
3	16.2.2016 14:07	1. Negatiivisen palautteen antaminen  2. Muutoksen läpivienti tilanteissa joissa henkilöstön tuke ei ole  3 Valintatilanteet tilanteissa joissa täydellistä tietoa ei ole saatavilla ja yleisesti mielipiteet ovat polarisoituneita vahvasti puolesta-vastaan- leireihin

## Ratkaisukeskeisten menetelmien soveltaminen teknologiaosaamisen johtamisessa

4	16.2.2016 14:57	Työntekijän henkilökohtaisten ongelmien ratkominen,  Työyhteisön erimielisyyksien käsittely,  Sovittujen töiden perään katsominen
5	16.2.2016 14:43	- Sellaiset joissa toisen toiminta on mennyt itsellä negatiiviselle tunnepuolelle  - Sellaisten asioiden viestiminen ja johtaminen joissa itse ei välttämättä ole ihan samaa mieltä asiasta mutta jonka henkilökohtaista mielipidettä ei saa välittää eteenpäin (esim. joryssa päätetty jostakin ja haluamme näkyä samanmielisinä organisaatiolle)  - Työsuhteiden päättäminen (tämän kanssa oppinut kyllä elämään)
6	16.2.2016 13:18	Ison joukon kanssa tehtävä johtamistyö
7	16.2.2016 12:52	Erilaisten ihmisten huomioiminen. Rakentavan kritiikin antaminen.

### Kysymys 6

Miten ja missä tilanteissa voisit mielestäsi soveltaa ratkaisukeskeistä ajattelu- ja johtamistapaa paremmin? Mainitse vähintään kolme asiaa. Kysymyksessä tarkoitetaan tilannetta, jossa teet itse johtamistyötä.

Vastausta

Vastattu

7

Numero	Päivämäärä	Vastausteksti
1	16.2.2016 11:46	Ongelmatilanteiden ratkaisemisessa  Muutosjohtamisessa  Parisuhteessa ;)
2	16.2.2016 14:34	Kun mietitään päätökseen vaikutuksia tulevaisuuteen on helpompi mieltää niitä ratkaisujen avulla kuin ongelmalähtöisesti.

Ratkaisukeskeisten menetelmien soveltaminen teknologiaosaamisen johtamisessa

3	16.2.2016 14:07	<p>1. Teknologiaavalinnoissa asiakaskeskisyyden painotus sen sijaan, että painotetaan nykyisiä osaamisvahvuuksia ja tekemisen helppoutta</p> <p>2. Negatiivisen palautteen purkaminen oppimiskokemukseksi</p> <p>3. Ristiriitatilanteissa ratkaisukeskisen mallin läpikäymistä henkilöstön kanssa osallistamalla ihmisiä - olisiko mahdollista saada osa mukaan muutoksen puolelle?</p>
4	16.2.2016 13:57	<p>Reklamaatiokäsittely,</p> <p>Kehitysprojekti,</p> <p>Kehityskeskustelu</p>
5	16.2.2016 13:43	<p>- jos ryhmäkeskusteluissa (omat alaiseni) ongelmia käsiteltäessä painopiste menee muiden syyttelyihin sen sijaan että mietittäisiin ratkaisuja (kas, tähän oli ratkaisukeskeistä johtamista :))</p> <p>- kun haluan muutosta nykyisiin toimintatapoihin ja muut mukaan muutokseen</p> <p>- kun yleensäkin haluan osallistuttaa kaikki mukaan jonkin tavoitteen saavuttamiseksi ja sitouttaa heidät siihen. Kun yhdessä määritämme keinot ja välitavoitteet millä pääsemme haluttuun lopputulokseen, on todennäköisempää että kaikki myös osallistuvat (ja paremmalla fiiliksellä)</p>
6	16.2.2016 13:18	<p>Oman organisaation kehittämisessä voisi soveltaa tätä enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa. Ongelmat on tärkeä havaita ja päästä jyvälle totuudesta, jonka jälkeen ratkaisukeskisyyteen pääsee helpommin. Yrityksen johtamisessa on pitkälti kyse tulevaisuuden tavoitetilan hahmottamisesta, porukan innostamisesta ja tavoitetilan saavuttamisesta. Rekrytoinnissa, tavoiteasetannassa ja asiakastyössä voisi hyvin soveltaa ratkaisukeskisyyttä vielä paremmin.</p>
7	16.2.2016 12:52	<p>Haastavissa tilanteissa. Monia eri tahoja koskevissa tilanteissa.</p>



<b>Väittäjä 1</b>	Koen, että työpaikallani keskitytään ongelman syyn etsimiseen.	
Alkututkimus (36 vastausta)		3,53
Loppututkimus (27 vastausta)		3,59
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)		4,00
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)		3,40
<b>Väittäjä 2</b>	Ongelmatilanteessa esimieheni ohjaa keskustelun toivottuun tulokseen ja edistysaskeleihin.	
Alkututkimus (36 vastausta)		3,97
Loppututkimus (27 vastausta)		4,11
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)		4,57
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)		3,60
<b>Väittäjä 3</b>	Esimieheni kannustaa ongelmatilanteissa ratkaisujen löytämiseen.	
Alkututkimus (36 vastausta)		3,42
Loppututkimus (27 vastausta)		3,59
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)		3,86
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)		3,60
<b>Väittäjä 4</b>	Keskityn itse ensisijaisesti löytämään uusia ratkaisuja kuin tunnistamaan ongelmien syitä.	
Alkututkimus (36 vastausta)		4,22
Loppututkimus (27 vastausta)		4,30
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)		4,14
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)		4,60
<b>Väittäjä 5</b>	Tunnistan työssäni, että ongelmiin on monia erilaisia ratkaisuja.	
Alkututkimus (36 vastausta)		2,72
Loppututkimus (27 vastausta)		2,93
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)		3,71
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)		3,20

<b>Väittäjä 6</b>	Aikaisempia onnistumisia nostetaan esimieheni toimesta esille.	
Alkututkimus (36 vastausta)		2,17
Loppututkimus (27 vastausta)		2,52
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)		3,00
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)		2,80
<b>Väittäjä 7</b>	Aiempien ongelmien ratkaisuun johtaneista tapahtumista tehdään sankaritarinoita.	
Alkututkimus (36 vastausta)		2,78
Loppututkimus (27 vastausta)		3,11
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)		3,86
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)		3,00
<b>Väittäjä 8</b>	Aiemman työni tuloksena esimieheni on tunnistanut minusta vahvuuksia ja kertonut niistä minulle.	
Alkututkimus (36 vastausta)		3,83
Loppututkimus (27 vastausta)		3,96
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)		4,57
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)		4,40
<b>Väittäjä 9</b>	Leikki ja huumori ovat osa työtäni.	
Alkututkimus (36 vastausta)		2,89
Loppututkimus (27 vastausta)		3,00
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)		3,86
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)		2,80
<b>Väittäjä 10</b>	Esimieheni huomaa pienetkin edistysaskeleet.	
Alkututkimus (36 vastausta)		2,39
Loppututkimus (27 vastausta)		2,78
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)		2,86
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)		3,25
<b>Väittäjä 11</b>	Esimiehelleni syyn ja syyllisten tunnistaminen on tärkeää, jotta ratkaisuun voidaan päästä.	
Alkututkimus (36 vastausta)		3,64



Loppututkimus (27 vastausta)	3,74
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)	4,43
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)	3,00
<b>Väittävä 12</b>	Esimieheni osaa auttaa eteenpäin silloin kun tarvitsen apua.
Alkututkimus (36 vastausta)	4,11
Loppututkimus (27 vastausta)	4,15
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)	4,29
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)	3,80
<b>Väittävä 13</b>	Esimieheni suhtautuu erilaisiin mielipiteisiin arvostavasti.
Alkututkimus (36 vastausta)	4,08
Loppututkimus (27 vastausta)	4,19
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)	3,71
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)	3,80
<b>Väittävä 14</b>	Suhtaudun itse erilaisiin mielipiteisiin arvostavasti.
Alkututkimus (36 vastausta)	4,08
Loppututkimus (27 vastausta)	4,00
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)	4,57
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)	3,20
<b>Väittävä 15</b>	Koen, että esimieheni kuuntelee minua.
Alkututkimus (36 vastausta)	4,22
Loppututkimus (27 vastausta)	4,37
Alkututkimuksen kontrolliryhmä (7 vastausta)	4,43
Loppututkimuksen kontrolliryhmä (5 vastausta)	4,40







Lopputuloksen tulokset (ei koskaan 1, harvoin 2, toisinaan 3, usein 4, aina 5)

ID	Arvioi itsesi / esimiehesi tulevaisuuteen suuntautuneisuutta ja tavoitteellisuutta.					Arvioi itsesi/esimiehesi voimavarojen tunnistamiskykyä ja voimavarojen synnyttämistaitoja					Arvioi esimiehesi kykyä tunnistaa edistymisen			Arvioi itsesi/esimiehesi oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta.			
	Koen, että työpaikallani ongelman syyn etsimiseen.	Ongelma tilanteessa esimieheä ohjaa keskustelun toivottuun tulokseen ja edistyskeleihin.	Esimieheä kannustaa ongelman ratkaisussa kuin tunteissaan löytämiseen.	Keskityn itse ensisijaisesti löytämään uusia ratkaisuja tunnistamallaan ongelmiin.	Tunnistan työssäni, että ongelmiin on monia erilaisia ratkaisuja.	Aikaisempia onnistumisia nostetaan esille.	Aiempien ongelmien ratkaisun johtamista tehdään sankarina.	Aiemman työni tuloksena esimieheä on tunnistanut minusta vahvuuksia ja kertonut niistä minulle.	Leikki ja huumori ovat osa työtäni.	Esimieheä huomaan pienetkin edistysaskeleet.	Esimieheä synnyttävien ja syönteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta ratkaisun voidaan päästä.	Esimieheä osaan auttaa eteenpäin silloin kun tarvitsen apua.	Esimieheä suhtautuu erilaisiin mielipiteisiin arvostavasti.	Suhtaudun itse erilaisiin mielipiteisiin arvostavasti.	Koen, että esimieheä kuuntelee minua.		
ID9	4	4	3	4	2	1	2	3	2	4	4	4	4	3	5		
ID44	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	5	4	5		
ID24	3	5	3	4	3	2	4	4	3	4	4	4	2	4	2		
ID45	3	3	5	5	2	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4		
ID29	1	3	4	4	1	1	1	3	1	1	3	4	4	4	4		
ID3	4	5	3	4	5	3	4	4	4	2	4	4	4	5	4		
ID13	3	3	3	4	2	1	1	4	2	2	2	3	3	3	5		
ID46	4	4	2	5	3	2	3	3	3	2	4	3	4	4	4		
ID47	4	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	4		
ID48	3	3	4	4	1	1	1	4	1	1	3	4	4	2	4		
ID49	4	5	3	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4		
ID21	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4		
ID2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4		
ID1	5	5	5	4	4	3	4	4	4	2	4	5	4	5	5		
ID6	2	3	3	4	2	2	3	3	1	3	2	4	4	3	3		
ID14	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5		
ID5	4	4	4	4	3	2	4	4	3	1	5	5	5	5	5		
ID35	4	4	5	4	2	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5		
ID31	4	4	3	5	2	2	3	3	3	3	4	4	5	3	4		
ID50	4	5	2	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5		
ID27	3	3	3	5	1	2	2	4	2	2	3	4	5	2	4		
ID51	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4		
ID40	4	5	4	5	2	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5		
ID28	4	4	4	5	2	2	3	4	3	3	4	5	5	5	5		
ID52	4	4	3	4	5	4	5	5	4	2	4	5	4	5	5		
ID34	4	5	4	4	2	2	2	4	2	4	5	4	4	4	5		
ID42	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5		
Kontrolliryhmä																	
K36	4	4	4	5	2	2	3	4	3	3	2	4	3	4	4		
K37	4	5	3	5	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5		
K33	2	3	4	4	4	3	4	5	2	4	2	2	3	2	5		
K17	2	1	3	5	2	3	1	4	1	1	4	5	1	4	4		
K7	5	5	4	4	4	3	3	5	4	3	5	4	3	4	4		

<b>ID</b>	<b>Palvelu- arvosana</b>	<b>Ratkes-ka</b>
<b>ID30</b>	4,48	2,5
<b>ID26</b>	4,39	3
<b>ID28</b>	5,00	3
<b>ID9</b>	4,71	3
<b>ID12</b>	4,53	3
<b>ID23</b>	4,68	3,5
<b>ID5</b>	4,83	3,5
<b>ID22</b>	4,78	3,5
<b>ID34</b>	4,40	3,5
<b>ID41</b>	4,53	3,5
<b>ID32</b>	4,94	3,5
<b>ID16</b>	4,00	3,5
<b>ID27</b>	4,78	3,5
<b>ID25</b>	4,27	4
<b>ID4</b>	3,20	4
<b>ID13</b>	4,38	4
<b>ID21</b>	4,55	4
<b>ID19</b>	4,66	4,5
<b>ID38</b>	5,00	4,5
<b>ID8</b>	4,47	5

*Palveluarvosanan lähde: Autotask.com*