

## Positiivisen johtamisen kehittäminen liikuntapalveluorganisaatiossa

Jarmo Vakkila

Opinnäytetyö  
Liikunnan ylempi  
ammattikorkeakoulututkinto  
Liikunta-alan kehittämisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
2014



Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Tekijät</b><br/>Jarmo Vakkila</p>  | <p><b>Ryhmä</b><br/>YAMK 12</p>                  |
| <p><b>Opinnäytetyön nimi</b><br/>Positiivisen johtajuuden kehittäminen liikuntapalveluorganisaatiossa</p>  | <p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br/>54 + 6</p> |
| <p><b>Ohjaajat</b><br/>Kari Puronaho</p>   |  |
| <p>Tässä kehittämishankkeessa selvitettiin liikuntapalveluorganisaation johtamista positiivisen johtamisen näkökulmasta. Kohteena oli 17 henkilön kunnallinen liikuntapalveluorganisaatio. Tutkimuksessa haluttiin luoda johtajuuden kehittämissuunnitelma esimiestyön ja positiivisen ilmapiirin kehittämiseksi. Tämän ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli luoda tutkimusmalli, jonka avulla positiivisen johtamisen kehittymistä voidaan seurata tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset olivat:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mitkä positiivisen johtajuuden tekijät edistävät positiivisen ilmapiirin saavuttamista?</li> <li>2. Mitkä johtamiseen liittyvät positiivisen kommunikaation toimintatavat edistävät liikuntapalvelun johtajuutta?</li> <li>3. Mitä toimintatapoja tarvitaan positiivisen suhteiden kehittämiseksi?</li> <li>4 Miten työntekijöiden työn positiivista merkitystä voidaan parantaa?</li> </ol> <p>Kehityshankkeessa johtajat tekivät oman positiivisen johtajuuden itse arvioinnin Työntekijät (14) arvioivat positiivista johtamista samojen 24 tutkimuskysymyksen avulla. Kysymykset muodostuivat neljän positiivisen johtajuuden strategian kokonaisuuksista. Positiivisen johtajuuden strategiset alueet olivat: Positiivinen ilmapiiri, positiiviset suhteet, positiivinen kommunikaatio, positiivinen merkitys. Johtajat tekivät toteutuneen yhteisarvion perusteella omat henkilökohtaisen kehityssuunnitelmansa ja pidemmän aikavälin seurattavat tavoitteet, joita he lähetevät käytännössä toteuttamaan.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus ja arviointimenetelminä käytettiin kvalitatiivista poikittaistutkimusmenetelmää, teemahaastatteluja ja ryhmäkyselyjä. Johtajuuden arvioinnin tuloksissa esimiehet arvioivat johtajuutensa selkeästi paremmaksi, kuin työntekijöiden kyselyn tuloksien arvio oli. Esimiehet käyttivät tuloksien vertailua positiivisen johtajuuden strategiaan henkilökohtaisten kehittämisen tavoitteiden suunnittelussa.</p> |  |
| <p><b>Asiasanat</b><br/>Positiivinen johtajuus, positiivinen ilmapiiri, työntekijät, strategiat, itsearviointi</p>   |  |

Degree Programme in Sport Development and Management

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Authors</b><br/>Jarmo Vakkila</p>  | <p><b>Group</b><br/>YAMK 12</p>                         |
| <p><b>The title of thesis</b><br/>Developing positive leadership in sport service</p>  | <p><b>Number of pages and appendices</b><br/>54 + 6</p> |
| <p><b>Supervisors</b><br/>Kari Puronaho</p>  |   |
| <p>This development project is about organising sport services by using the positive leadership strategies. In the research, 17 people, working as a part of governmental sport services, were asked to take part in the poll. The goal was to create a leadership development plan in order to enhance especially positive atmosphere and management. In the first phase of the study, the main focus point was to create a tool to model the development of the positive leadership and most importantly, provide tool that would enable keeping track of the study in the future too, even as if on an individual level.</p> <p>Main issues and questions in the study were:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Which factors in positive leadership enhance positive atmosphere?</li> <li>2. On management level, which positive communication methods enhance the leadership of sport services?</li> <li>3. Which methods are needed in order to develop positive relationships?</li> <li>4. How can the positive meaning amongst the employees work be enhanced</li> </ol> <p>In the study, management was asked to complete a tailored self-evaluation of positive leadership as the employees (14) were asked to answer 24 questions about the management at their current position. The sources of the questions were the bodies of 4 strategies of positive leadership manual. The 4 strategies were: positive atmosphere, positive relationships, positive communications and positive meaning. The leaders were asked to complete their individual development plans using the self-evaluation results and create long-term goals for themselves.</p> <p>The research method was activity analysis. Qualitative themed interviews and group polls were used in the evaluation process. In the results the common theme was for leaders to evaluate themselves clearly on a higher level than what employees results claimed. The management utilised the comparison of the two in order to enhance their individual development plan, following the strategies of positive leadership.</p> |   |
| <p><b>Key words</b><br/>Positive leadership, positive atmosphere, employees, strategies, self-evaluation</p>   |   |

## Sisällys

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1      | Johdanto.....   | 1  |
| 1.1    | Johtajuuden tulevaisuuden haasteet kunnallisessa liikuntapalvelussa ..... | 1  |
| 1.2    | Positiivisen johtajuuden kehittämisen kysymykset.....                     | 2  |
| 1.3    | Positiivisen johtajuuden kehittäminen .....                               | 3  |
| 2      | Johtajuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin merkitys organisaatiossa .....    | 4  |
| 2.1    | Johtamisen määrittely .....   | 4  |
| 2.2    | Johtajuuden perustehtävät .....   | 4  |
| 2.3    | Johtajuuden teorit.....   | 4  |
| 2.3.1  | Johtajuus luonteenpiirteinä .....   | 4  |
| 2.3.2  | Johtamiskäyttäytyminen.....   | 5  |
| 2.3.3  | Johtajuuden tilannesidonnaisuus.....                                      | 6  |
| 2.4    | Johtajuuden kehittäminen .....  | 7  |
| 2.5    | Positiivinen johtajuus organisaation voimavarana.....                     | 8  |
| 2.6    | Positiivinen johtajuuden teoria ( Positive leadership ).....              | 8  |
| 2.6.1  | Positiivisen poikkeavuuden tunnistaminen .....                            | 8  |
| 2.6.2  | Positiivisen johtamisen strategian neljä määritelmää.....                 | 9  |
| 2.6.3  | Positiivinen ilmapiiri .....  | 10 |
| 2.6.4  | Positiiviset suhteet.....   | 11 |
| 2.6.5  | Positiivinen kommunikaatio .....  | 11 |
| 2.6.6  | Positiivinen merkitys .....   | 12 |
| 2.7    | Positiivisten johtajuuden merkitys henkilöstön työhyvinvointiin .....     | 12 |
| 2.8    | Toimintatutkimus.....   | 13 |
| 2.9    | Toimintatutkimuksen tunnusomaisten piirteiden havainnointi.....           | 14 |
| 2.9.1  | Tutkimuksen ja toimintatutkimuksen eroavaisuudet .....                    | 14 |
| 2.10   | Toimintatutkimuksen validointi määritelmät .....                          | 16 |
| 2.10.1 | Käytäntöjen analysointi ja oppimissykli .....                             | 17 |
| 3      | Kehittämishankkeen kohdeorganisaation kuvaus .....                        | 18 |
| 3.1    | Väestönrakenne .....  | 18 |
| 3.2    | Keravan kaupunkistrategia.....  | 19 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.3   | Liikuntapalvelut .....  | 20 |
| 3.3.1 | Liikuntapalvelun henkilöstö.....                                  | 20 |
| 3.3.2 | Uimahalli ja maa-uimala .....                                     | 21 |
| 3.3.3 | Jäähalli .....  | 21 |
| 3.3.4 | Liikuntapalvelun palvelustrategia .....                           | 22 |
| 3.3.5 | Hallinto .....  | 22 |
| 4     | Kehittämishankkeen tarkoitus .....                                | 23 |
| 4.1   | Tutkimusongelmat .....  | 23 |
| 4.2   | Tutkimuksen toteutus ja menetelmät .....                          | 23 |
| 4.2.1 | Kvalitatiivinen tutkimus .....                                    | 24 |
| 4.2.2 | Johtamiskäyttötymisen itsearviointi.....                          | 25 |
| 4.3   | Haastattelumenetelmät .....                                       | 26 |
| 4.3.1 | Teemahaastattelu .....  | 26 |
| 4.3.2 | Käsitekartta.....   | 26 |
| 4.3.3 | Ryhmäkysely.....  | 28 |
| 4.3.4 | Ryhmäpalaute johtajuusarvioinnin tulosten vertailumenetelmä ..... | 28 |
| 4.3.5 | Kyselytutkimus .....  | 28 |
| 5     | Tutkimuksen tulokset.....   | 29 |
| 5.1   | Positiivisen johtajuuden arviointi kyselytutkimuksella.....       | 29 |
| 5.1.1 | Esimies A, tulokset.....  | 31 |
| 5.1.2 | Esimies B, tulokset.....  | 33 |
| 5.1.3 | Esimies C, tulokset.....  | 36 |
| 5.2   | Esimiesten keskiarvot itsearviossa .....                          | 38 |
| 5.3   | Käsitekartta .....  | 39 |
| 5.3.1 | Esimies A:n käsitekartta .....                                    | 39 |
| 5.3.2 | Esimies B:n käsitekartta.....                                     | 41 |
| 5.3.3 | Esimies C:n käsitekartta.....                                     | 42 |
| 6     | Tutkimusvastaukset .....  | 45 |
| 7     | Positiivisen johtajuuden kehittämisen suunnittelu .....           | 48 |
| 7.1   | Johtamisarvioinnin tulosten henkilökohtainen suunnittelu .....    | 48 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 8   | Tulevaisuus .....  | 49 |
| 8.1 | Tutkimuksen jatkoaikataulu ja toteutus .....                               | 49 |
| 8.2 | Kehittämismenetelmän jatkamisen arviointi tulevaisuudessa .....            | 49 |
| 9   | Pohdinta .....   | 50 |
| 9.1 | Kysymysten arviointi .....   | 50 |
| 9.2 | Menetelmien pohdinta.....  | 50 |
| 9.3 | Itsearviointit ja haastattelut .....                                       | 50 |
| 9.4 | Tutkimuspalaute .....  | 51 |
| 9.5 | Positiivisen johtajuuden kehittämissuunnitelmat.....                       | 51 |
| 9.6 | Taloudelliset paineet haastavat positiivisen johtajuuden kehittymistä..... | 51 |
|     | Lähteet .....  | 53 |
|     | Liite 1. Positiivisen johtajuuden arviointi 1-2.....                       | 51 |
|     | Liite 2. Positiivisen johtajuuden toteutus 3-4 .....                       | 53 |
|     | Liite 3. Positiivisen johtajuuden henkilöstön arviointi 5-6 .....          | 55 |

# 1 Johdanto

## 1.1 Johtajuuden tulevaisuuden haasteet kunnallisessa liikuntapalvelussa

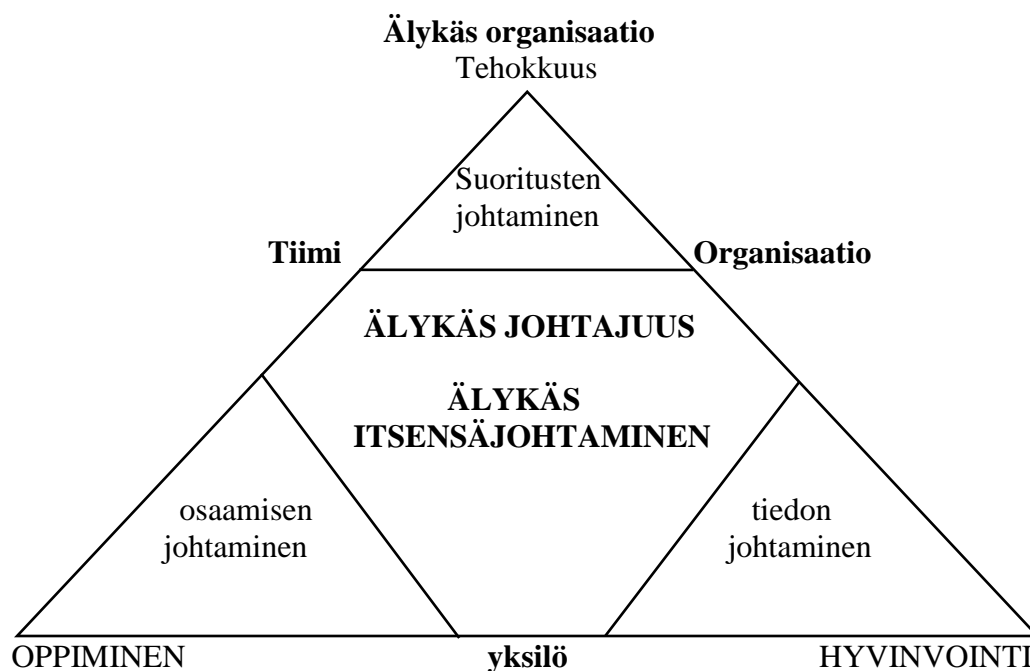
Kunnallisen liikuntapalvelun toimintatavat ja mallit ovat olleet vuosina 2013 - 2014 tarkasteltavina ja säästötoimenpiteitä on etsitty. Tulevaisuudessa kuntia koettelevat taloudelliset paineet muokkaavat palvelumalleja palveluntarjoajat tulevat todennäköisemmin yhä enemmän yksityiseltä sektorilta. Myös Keravan kaupungin liikuntapalvelussa saatetaan joutua uusien valintojen ja muutosten eteen. Kaupungin kiristynyt taloustilanne on seurausta kaupungin velkaantumisesta. Vero- ja maanmyyntitulojen heikkeneminen sekä sosiaali- ja terveystoimen kulujen kasvaminen heikentävät kaupungin taloutta. Kuntien väestörakenne muuttuu ikääntyvien määrän kasvamisen myötä voimakkaasti lähivuosina. Nämä tekijät vaikuttavat kaupungin talouden suunnitteluun ja ne ohjaavat kuntia säästötoimenpiteisiin. Keravan vuoden 2014 taloussuunnitelman ennuste oli jo lähtökohdiltaan alijäämäinen ja tasapainottamistoimenpiteet on käynnistetty. Kaupungilla on läpikäyty YT neuvottelut ja niissä tehtyjen sopimusten lisäksi jokainen osasto joutuu säästötoimenpiteisiin. Johtajuus on tulevaisuudessa isojen haasteiden edessä.

Onnistunut johtaminen ja johtajuuden kehittäminen nousee entistä tärkeämpään rooliin. Johtajan tulee selviytyä vaikeissakin tilanteissa Onnistunut positiivinen johtajuus vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja motivoitunut henkilöstö yrityksen tulokseen. Kuntaorganisaatiossa toimintaa säättää monet julkishallinnolliset määräykset ja se poikkeaa yksityisestä sektorista esimerkiksi päätöksenteko- ja hankintaprosesseissa. Kunnassa päätöksentekoa ja taloutta valvoo poliittisin perustein valitut lautakunnat, valtuusto ja kaupungin- tai kunnanhallitus, jolle viranhaltijat valmistelevat päätettävät asiat. Toimintaa toteutetaan julkisilla varoilla. Yksityinen sektori päättää omien varojensa käytöstä ja vaikka sitä yleensä valvoo yhdistyksen tai yhtiön hallitus, vastaa johtaja tai toimitusjohtaja päätöksenteosta ja päätöksenteko on prosessina nopeampaa.

Keravan kaupunginjohtaja Petri Härkösen mukaan kuntaorganisaatiot ovat yleisimmin hierarkisia taloushallinnollisesti sitoutettuja järjestelmiä joissa vastuunjako on selvä ja esimies kantaa vastuun, mutta hyvänä ja saavutettavana keinona voisi toimia esimerkiksi prosessimainen johtamismalli. Siinä ennalta suunnitetuilla tiimeillä on enemmän vastuuta suunnittelussa ja toteutamisessa. Tämä malli toimii erityisesti kun puhutaan asiakkuuksien ja innovaatioiden tai pikemminkin innokkuuksien johtamisesta. (Härkönen, P. 5.12.2013.)

Keravan liikuntapalvelu tuottaa liikuntapalveluita ja valvoo liikuntapaikkojen toimintaa. Yhtenä kaupungin johtamisen keinona kaikki liikuntapalvelut on tuotteistettu Keravalla. Tuotteistusprosessissa on saatu hinnat uintikäynneille, ohjauksikäynneille ja jäätunneille ja muille tarjottaville palveluille. Tällä hetkellä liikuntapalvelut tuotetaan osittain verovaroin nettobudjetin mallilla, eli 2,7 miljoonan kokonaisbudjetista liikuntapaikkamaksuina kerätään noin 900 000 euroa ja loppuosa katetaan verovaroin. Tuotteistamisen tuloksena kaikki kaupungin osastot pohtivat oman toimintatavan lisäksi myös vaihtoehtoisia palvelun järjestämisen tapoja. Johtamisen muutos on käynnistynyt ja organisaatioita on kehitettävä muutoksiin ja muutoksien kautta.

Tämä kehittämishanke suunnattiin Keravan kaupungin liikuntapalvelun johtajuuden kehittämiseen. Johtamista ja toimintaa olisi kehitettävä älykkäästi, yksilöitä ja ryhmiä huomioiden, koska viimekädessä motivoitunut henkilöstö on organisaation ainoa pysyvä kilpailuetu. (Sydänmaanlakka 2010).



Kuvio 1. Johtaminen älykkäässä organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2010.)

## 1.2 Positiivisen johtajuuden kehittämisen kysymykset

Kehittämishankkeen keskeinen tavoite oli luoda positiivisia vaikutuskeinoja työyhteisön ilmapäiriin kehittämällä johtajien johtamistapaa. Hankkeessa teoriataustan viitekehykseksi valittiin positiivisen johtamisen (Positive Leadership) kehittäminen, jonka perusteella kolmelta johtajalta kysyttiin neljään positiivisen johtajuuden teorian liittyviä kysymyksiä itsearviointia varten.



Henkilöstöltä kysyttiin samat positiivisen johtajuuden teoriaan liittyvät kysymykset omaa esimiestä koskien. Molempien vastaukset vertailtiin ja saadun tuloksen perusteella esimiehet poimivat kehityssuunnitelmaa tehdessään mielestään tärkeimmät henkilökohtaisen kehittämisen aihealueet. Henkilöstö sai arvioida positiivisen johtajuuden tilaa kahdessa ryhmäkoulutustilanteessa. Ryhmäkyselyjen yhtenä tavoitteena oli, että tutkijan ollessa paikalla voitiin kysymyksiä ja sisältöä tarkentaa ja vastaajat ymmärtäisivät niiden sisällön merkityksen.

### **1.3 Positiivisen johtajuuden kehittäminen**

Tutkimus kuuluu luonteeltaan toimintatutkimuksen kategoriaan. Tavoitteena oli saada käyntiin positiivisen johtamisen kehittämisprosessi, joka suunniteltiin jatkumaan johtamisen kehittämisen työvälineenä tämän ensimmäisen vaiheen valmistumisen jälkeenkin.

Kehittämishanke rajattiin koskemaan liikuntapalvelun 17 henkilön kolmea johtajaa.

Tehtävän perusteella jokainen johtaja teki oman henkilökohtaisen kehittämissuunnitelmansa.

Henkilöhaastatteluissa valituilta henkilöiltä pyydettiin kertomuksia positiivisen johtajuuden kokemuksista. käytettiin myös haastattelujen perusteella tehtyjä käsitekarttoja. Niiden validoinnin (ensimmäisen vaiheen paikkansapitävyyden arvio) jälkeen ne esiteltiin johtajille oman kehittämissuunnittelunsa tueksi ja positiivisten ilmiöiden ymmärtämiseksi.

## **2 Johtajuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin merkitys organisaatiossa**

### **2.1 Johtamisen määrittely**

Johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa joukkoon ihmisiä saavuttamaan yhteinen päämäärä. Johtajuus on taitoa saada joku toinen tekemään sitä mitä tahdot ja saada hänet haluamaan tehdä se. Johtajuus on itsensä tuntemista ja kykyä rakentaa luottamusta sekä ymmärtää omaa johtajuutta tehtävässään. Johtajalla on kykyä valita oikeita ihmisiä haluamiinsa tehtäviin ja antaa heille luottamusta selviytyä itsenäisesti. Johtajaksi kasvetaan kovalla työllä. (Nurmi-Puronaho 12.12.2012.)

### **2.2 Johtajuuden perustehtävät**

Johtaja määrittelee toiminnan suuntaviivat tavoitteenaan saada ihmiset mukaan päämäärien saavuttamiseksi ja sitoutumaan työn tekemiseen. Johtajalla tulee olla kyky sopeuttaa, tehostaa ja muuttaa toimintaa toimintaympäristön eri tilanteissa. Johtajuuden taitojen vaatimukset ovat erilaisia eri tehtävissä. (Nurmi-Puronaho 12.12.2012.)

### **2.3 Johtajuuden teorit**

#### **2.3.1 Johtajuus luonteenpiirteinä**

Johtaja voidaan määritellä hänen luonteenpiirteidensä perusteella. Johtajana oleminen perustuu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tämä näkökulma tulee johtajuuden piirreteorioista, joista vanhimmat olettivat, että johtajaksi synnyttään, eikä ympäristöllä ole merkitystä. Stogdillin (1948) mukaan johtajat eroavat muista älykkyyden, valppauden, itseluottamuksen, näkemyksellisyyden, aloitekyvyn, sinnikkyuden ja sosiaalisuuden perusteella. Nämä tekijät eivät kuitenkaan riitä ratkaisemaan tuleeko henkilöstä johtaja vai ei. Mainittujen tekijöiden on oltava tarkoituksemukaisia suhteessa johdettavaan ryhmään. Piirreteorian hyviä puolia ovat helppo ymmärrettävyys ja hyväksyttävyys. Kriitikkiä teoria on saanut siitä, että kattavaa listaa hyvän johtajan ominaisuuksista on mahdotonta löytää eikä erilaisia johtamistilanteita oteta huomioon. (Laine, 2013. <http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/johtajuusteorit>.)

### 2.3.2 Johtamiskäyttäytyminen

Tämän teorian mukaan johtajaksi ei synnytä vaan tehokas johtamiskäyttäytyminen on opittavissa. Tehokasta johtamiskäyttäytymistä koskevat suuntaukset ovat jaoteltavissa kahteen ryhmään: Johtamistyön sisältöä korostavat suuntaukset joissa huomio kiinnitetään siihen, mitä johtajat tekevät työssään. Johtamistyylejä korostavat sellaiset suuntaukset jossa huomio kiinnitetään tehokkaiden käyttäytymistyylien etsimiseen.

Johtamistyön sisältöä korostavat suuntaukset lähestyvät johtajuutta yleensä johtajan roolin näkökulmasta. Johtajaan kohdistuu eri tahoilta rooliodotuksia, joihin hän pyrkii käyttäytymisellään vastaamaan. Mintzbergin (1973) mukaan johtajan esittämiä rooleja on kymmenen, jotka on mahdollista jakaa kolmeen päärooliin:

- Päätöksentekoon liittyvät roolit: yrittäjä, ristiriitojen käsittelijä, voimavarojen jakaja, neuvottelija
- Viestintään liittyvät roolit: havainnoija, tiedon levittäjä, puheenjohtaja
- Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit: ihmisten johtaja, keulakuva, yhteydenpi2. Johtamistyylejä korostavat suuntaukset määrittelevät, millainen johtamistyyli suhteessa johdettaviin on tehokasta.

Lewin (1939) teoriassa johtajuuden luokittelu on yksi vanhimmista ja siinä johtamistyylejä kuvataan kolmella periaatteella:

- Autoritaarinen tyyli (käskevä, etäinen & johtajakeskeinen)
- Demokraattinen johtaja (avoin, kannustava & osallistumiseen innostava)
- Antaa mennä-tyyli (johtaja luottaa, että alaiset pystyvät tekemään työnsä itse)

Blake ja Mouton (1978) mukaan johtajuudessa voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta:

- Ihmiskeskeisyys (johtaja keskittyy ihmissuhteisiin ja johdettavien tarpeisiin)
- Tehtäväkeskeisyys (johtaja keskittyy tehtävien suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen)

Näiden mukaan voidaan määritellä viisi johtajaroolia

- Vastuun välttelijä, joka on nimellinen johtaja. Toimii sitoutumatta, jopa välinpitämättömästi.

- Huolenpitäjä, joka korostaa yhteishenkeä. Huomio ei kiinnity tehtävään ja tavoitteisiin. Ristiriitoja vältellään helposti.
- Keskitien kulkija, joka on taipuvainen kompromisseihin, pyrkii huomioimaan jossain määrin sekä ihmisiä että tehtävää. Kulkee kultaista keskitietä.
- Käskijä joka ei huomioi ihmisten tarpeita. Tärkeää on tulosten saavuttaminen ja korkea tehokkuus.
- Tiimin vetäjä, joka huomioi hyvin ihmiset ja tehtävän. Edistää ihmisten osallistumista, sitoutumista ja yhteistyötä. Johtamistyyli auttaa saavuttamaan tavoitteet tehokkaasti ja halutulla tavalla. (Laine, 2013. <http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/johtajuusteoria/>.)

### 2.3.3 Johtajuuden tilannesidonnaisuus

Johtajuuden johtamistilanteessa nähdään kyky vaihtaa johtamistyyliä tilanteen mukaan. Johtajan tulee siis toimia eri tavalla eri tilanteissa.

Johtamistilanteeseen vaikuttavat tekijät ovat:

- Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet
- Johdettavien henkilökohtaiset ominaisuudet
- Johdettavien työn luonne
- Organisaatiokulttuurin erityispiirteet
- Organisaation rakenne

Reddin (1967) on määritellyt johtamisen onnistumiseen vaadittavat perustaidot:

- Tilanneherkkyys tarkoittaa johtajan kykyä tulkita tilanne ja sen vaatimukset.
- Tilanteen johtamistaito tarkoittaa johtajan kykyä muuttaa tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä tehokkuuden lisäämiseksi.
- Tyylijousto on johtajan kyky muuttaa omaa johtamiskäyttäytymistään tilanteen edellyttämällä tavalla.

Goleman (2000) kuvaa kuusi tilannesidonnaista johtamistyyliä, joita tulee vaihdella tilanteen vaatimusten mukaisesti:

- Pakottava johtamistyyli on hyödyllinen kriisissä ja äkillisissä muutoksissa. Edellyttää johdettavilta tottelemista.
- Arvovaltainen johtamistyyli on tulevaisuusorientoitunut ja edistää ihmisten motivaatiota.
- Yhdistävä johtamistyyli korostaa sopua, yhteistoimintaa ja luottamusta.
- Demokraattinen johtamistyyli kuuntelee johdettavia ja neuvottelee heidän kanssaan.
- Suuntaa näyttävä johtamistyyli, jossa johtaja itse näyttää esimerkkiä.
- Valmentava johtamistyyli auttaa ja rohkaisee johdettavia löytämään vahvuutensa ja kehittämisalueensa.

Golemanin (2000) mukaan tunneälyn käyttäminen tekee johtajuudesta tilanteen huomioivaa ja auttaa johtajaa kehittymään työssään. Tunneälyn perustuvista tyyleistä on käytännössä hyötyä erityisesti seuraavilla johtajuuden alueilla:

- Rakentavan kritiikin esittäminen
- Erilaisuuden sietäminen
- Ryhmien ja tiimien rakentaminen

(Laine, 2013. <http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/johtajuusteoriat>.)

## 2.4 Johtajuuden kehittäminen

Älykäs itsensä johtaminen kohdistuu ihmiseen itseensä ja se on sellainen vaikuttamis- ja oppimisprosessi jolla itse reflektoinnin avulla ohjataan kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja. On hyvä erottaa yleisiä käsitteitä johtaminen ja johtajuus. Johtaminen nähdään yleisenä prosessina, johon kuuluu suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmaratkaisua ja päätöksen tekoa. Johtajuus on puolestaan prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai yksilöistä muodostuvaan ryhmään jonkun yleisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka P.2010, 297.) Tässä työssä johtajuus oli kehitettävänä ja tutkittavana käsitteenä.

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara jonka eteen johtaja tekee työtä koko persoonallaan. Johtajalla voi olla valmentava ote työntekijöihin, jolloin johtajuus on kokonaisvaltainen tapa

olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. "Valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan sitä tekijää, joka on esimiehen ja johdettavan välisessä suhteessa ja sitä, miten yhteistyö saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla" (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12.)

## **2.5 Positiivinen johtajuus organisaation voimavarana**

"Positiivista johtajuutta rakentaa positiivinen ilmapiiri, positiiviset verkostot, positiivinen viestintä ja henkilöstön hyvinvointia edistävät tekijät" (Cameron 2013,14).

Johtamisessa tunteisiin vaikuttamisella on merkitystä. Tunteet vaikuttavat keskeisesti terveyteen. Negatiiviset tunteet, kuten ahdistus tai pitkäkestoinen viha lisäävät stressihormonin määrää, joka puolestaan aiheuttaa fyysisiä sairauden oireita. Tunteet vaikuttavat suorituskykyyn, tekemisen suuntaan, laatuun, määrään, päätöksentekoon ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Tyytymätön työntekijä tuottaa 40 % enemmän liikevaihtoa ja tyytymättömyys maksaa yrityksille miljardeja alentuneena työntehona, sairasteluna ja poissaoloina. Johdon toiminta selittää jopa 50 - 70 % organisaation ilmapiiristä. Organisaatiot ovat usein tilanteessa, jossa työntekijöiden tunteet ovat ratkaiseva erottumisen keino (asiakaskokemus) (Rantanen 2013, 21.)

## **2.6 Positiivinen johtajuuden teoria ( Positive leadership )**

Leadership on johtajuutta ja tarkoittaa ihmisten johtamista. Positiiviseen johtajuuden teoriaan voidaan liittää kolme keskeistä johtamisen avulla tapahtuvaa vaikutusta:

1. Positiivisiin suorituksiin kannustamista (Spreitzer.& Sonenshein 2003).
2. Keskittyä vahvuuksiin sekä vahvistaa inhimillisiä voimavaroja ja viittaa myönteisesti ennakkoluuloihin. (Conge1989; Greenleaf 1977).
3. Keskittyä helpottamaan ja auttamaan ihmisten omilla ehdoilla tapahtuvien ratkaisuiden tekemistä ja hyveellisen toiminnan edistämistä. (Aristotele, Methaphysiscs; Dutton.&Sonenshein 2003).

Positiivinen johtajuus haastaa organisaatiota ja yksilöä tunnistamaan asioita jotka menevät hyvin, mikä antaa lisää elävyyttä, mitkä ovat hyviä kokemuksia ja mitkä antavat ylimääräistä inspiraatiota. Positiivinen leadership tarkoittaa sellaisten tulosten saavuttamista jossa työ ja ihmissuhteet kukoistavat sekä positiiviset tunteet yhdessä hyveellisen käyttäytymisen kanssa muodostaa työyhteisön energisen verkoston.

(Cameron 2013, 3.)

### **2.6.1 Positiivisen poikkeavuuden tunnistaminen**

Negatiiviset tunteet, sekä ilmiöt nousevat organisaatiossa helpommin esille. Ihmisellä on uteliaisuus reagoida luonnostaan helpommin negatiivisiin uutisiin ja tunteisiin. Tutkittaessa yksilön tai organisaatiotason toimivuutta on positiivisen poikkeavuuden tunnistaminen keino mää-

ritellä yksilön tai organisaation vallitsevaa tilaa. Tunnistettuun tilaan tai ilmiöön voidaan puuttua tunnistamalla syitä ja mahdollistaa myönteisen poikkeavuuden kehittämistä.

Taulukko.1. Poikkeavuuksien määrittely Cameron 2013.

|                         | <i>Negatiivinen poikkeavuus</i> | <i>Normaali</i> | <i>Positiivinen poikkeavuus</i> |
|-------------------------|---------------------------------|-----------------|---------------------------------|
| <b>YKSILÖTASO</b>       |                                 |                 |                                 |
| <b>Fysiologinen</b>     | Sairaus                         | Terve           | Elinvoimainen                   |
| <b>Psykologinen</b>     | Sairaus                         | Terve           | Flow tila                       |
| <b>ORGANISAATIOTASO</b> |                                 |                 |                                 |
| <b>Taloudellinen</b>    | Kannattamaton                   | Kannattava      | Tuottava                        |
| <b>Vaikuttavuus</b>     | Tehoton                         | Tehokas         | Erinomainen                     |
| <b>Tehokkuus</b>        | Tehoton                         | Tehokas         | Erityinen                       |
| <b>Laatu</b>            | Virheellinen                    | Luotettava      | Täydellinen                     |
| <b>Etiikka</b>          | Epäeettinen                     | Eettinen        | Hyväntahtoinen                  |
| <b>Suhteet</b>          | Haitallinen                     | Avulias         | Kunnioittava                    |
| <b>Mukautuminen</b>     | Kankea                          | Selviytyvä      | Kukoistava                      |

Cameronin mukaan organisaation poikkeavuuksia voidaan hahmottaa ja kuvata kolmella määritelmällä jossa normaali tai suunniteltu suorituskyky asettuu keskelle. Taulukossa vasemmalla ovat negatiiviset poikkeavuudet ja oikealla myönteiset poikkeamat. (Cameron 2013,8.)

## 2.6.2 Positiivisen johtamisen strategian neljä määritelmää

Positiivisen johtamisen tekijöitä voidaan kuvata neljällä määritelmällä:

- Positiivinen ilmapiiri
- Positiiviset suhteet
- Positiivinen kommunikaatio
- Positiivinen merkitys

Mikään osa-alue niistä ei edusta positiivisen johtajuuden kuvassa täydellistä tilaa, mutta kaikki neljä strategiaa ovat yhteydessä toisiinsa ja yhtäaikaaisesti toimeenpantavia. Yhtä strategiaa parantamalla vaikutetaan kolmeen muuhun. (Cameron 2013, 14-15.)

## Four Leadership Strategies that Enable Positive Deviance



Kuvio 2. Neljä positiivisen johtamisen vaikuttavaa strategiaa (Cameron 2013,14).

### 2.6.3 Positiivinen ilmapiiri

Positiivinen ilmapiiri on tila jossa positiiviset suhteet on hallitsevia ja työntekijät ovat asenteellisesti optimistisia. Fredrickson & Bagozzi (1998 - 2003, teoksessa Cameron 2013, 17- 18.) ovat pystyneet tutkimuksella osoittamaan, että positiivisen tunteen tilat johtavat työntekijää optimistiseen suoritukseen ja tunnetilaan. Organisaatiot tarvitsevat siis positiivista johtamiskulttuuria varsinkin kun jo edellä todettiin, että ihmisillä on taipumus huomioida enemmän negatiivisia sattumia.

Positiiviseen johtamiskulttuuriin kuuluu myötätunto, kiitollisuus ja anteeksianto. Anteeksiannon kehittämiseksi tulisi oppia tunnistamaan haitat ja ajatella niitä organisaatiokeskeisesti. Tuloksissa pitäisi painottaa henkilökohtaisen työpanoksen merkitystä ja ylläpitää sellaista ilmapiiriä, mikä ei aiheuta virhepelkoa. Yksilön hyvinvointiin ja esimiesviestintään tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Cameron 2013, 28 - 33.)



Keskeiset vaikuttajat ja miten johtaja voi edistää positiivista ilmapiiriä:

- Edistä myötätuntoa
- Kehitä anteeksiantoa palautteissasi
- Osoita kiitollisuutta

#### **2.6.4 Positiiviset suhteet**

Positiiviset suhteet vaikuttavat organisaation elinvoimaisuuteen ja ne saavat henkilöstön uskomaan omiin kykyihinsä. Positiiviset suhteet edistävät ihmisen hyvää fysiologista ja psykologista tilaa ja terveysvaikutusta. Työyhteisön sisäiset toiminnot kehittyvät näin myönteisesti. On pystytty osoittamaan, että positiivisella ilmapiirillä on myönteistä fysiologista merkitystä mm. stressin aiheuttamien negatiivisten vaikutuksien ehkäisemiseksi. Positiivisilla suhteilla on positiivista ja ennaltaehkäisevää terveysvaikutusta ihmisen hormonaaliseen systeemiin sekä sydämeen verenkiertoon. Immuunijärjestelmä, stressinsietokyky ja sydämen lyöntitiheys pysyvät kunnossa. Positiivisesta ilmapiiristä on hyötyä myös ihmisten organisointi- ja emotionaalisiin kykyihin. (Cameron 2013, 35 - 40.)

Johtaja voi edistää positiivisia suhteita seuraavilla keskeisillä vaikuttajilla:

- Vahvistaa positiivisia energiaverkostoja
- Vahvistaa vahvuuksia

#### **2.6.5 Positiivinen kommunikaatio**

Positiivinen kommunikaatio on organisaatiossa vallalla, kun myönteinen ja toimintaa tukeva kielenkäyttö korvaa negatiivisen kommunikaation. Se näkyy työntekijöiden toiminnassa jossa toinen auttaa toista. Siinä myös esimies muistaa lähestyä työntekijää positiivista huomiota ja palautetta antaen. Johtaja voi käyttää huolellisesti pohdittua positiivista kommunikaatiota myös kriittisissä tilanteissa ja negatiivisia viestejä toimitettaessa. (Cameron 2013, 53 - 65.)

Esimerkkinä voisi käyttää kolmen vaiheen mallia negatiivisen viestin käsittelyyn. Siinä kuvailaan huolellisesti tilanne, mutta ei arvioida sitä. Tunnistetaan seuraukset tai henkilökohtaiset tuntemukset siihen liittyen, mutta ei syyllistetä. Lopuksi ehdotetaan hyväksyttävää vaihtoehtoa tai ratkaisua mieluummin kuin väittämää siitä mikä olisi oikein mikä väärin. Farson & Rogers 1976 (2013, teoksessa Cameron, 63.)

Keskeiset vaikuttajat ja miten johtaja voi edistää positiivista kommunikaatiota:

- Tarjoamalla positiivista arviointia ja palautetta
- Käyttämällä tehokasta kommunikointia

### **2.6.6 Positiivinen merkitys**

On tärkeää, että ihmiset kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä. Se on yksilötasolla tärkeää. Positiivinen tarkoitus parantaa sitoutumista ja energisyyttä sekä iloisuutta ja tyytyväisyyttä työhön. Positiivinen merkitys edistää yksilön yritykselle tuomia taloudellisia tuloksia. Uranäkökulma on henkilöillä jotka tavoittelevat menestystä ja saavuttavat sen avulla valtaa sekä tunnustusta. Nämä henkilöt haluavat olla esimerkillisiä työssään. Kolmas esitetty fokus on kutsumus, jossa työtehtävät tarjoavat luontaista etua ja tuottavat tyydytystä henkilölle. (Cameron 2013, 67 - 79.)

Keskeiset vaikuttajat ja miten johtaja voi edistää positiivista tarkoitusta:

- Vaikuttamalla ihmisten työhyvinvointiin
- Yhdistämällä toisiinsa henkilökohtaisia arvoja ja työyhteisön arvoja
- Korostamalla laajaa ja rakentavaa yhteistyötä

### **2.7 Positiivisten johtajuuden merkitys henkilöstön työhyvinvointiin**

Työhyvinvointi on osa tuottavuutta ja yrityksen merkityksellinen menestystekijä. Edellä mainitun yhteyden todistavat mm. elintarviketeollisuuden, Työturvallisuuskeskuksen ja Helsingin yliopiston tutkimusprojektit. Menestyvässä työyhteisössä on hyvinvoivat työntekijät. Hyvä johtaminen, energia ja ilmapiiri luovat positiivisuutta, sitoutumista ja innostusta. Näiden avulla luodaan menestystä myös koko organisaatiolle (Haaga-Helia 3/2012, 8 - 9).

Haaga-Helia ammattikorkeakoulun työhyvinvointia käsittelevien opinnäytetöiden vertailuissa selvitettiin mm. työstressin ja uupumisen syitä. Työtahdin lisäksi uupumisen taustaa selittää liiallinen työmäärä, tiedonkulun ongelmat sekä riittämätön esimiestyö. Yleisenä kehittämisehdotuksena oli tiedonkulun parantaminen ja palaverityöskentelyn tehostaminen. Palautteen antamisen kehittämistä pidettiin tärkeänä. Yhdessä tekeminen on merkityksellistä. Mentorointi ja tehtäväkierto, sekä työmäärän jakaminen nousivat myös kehitysehdotuksissa esille (Haaga-Helia 2012, 47).

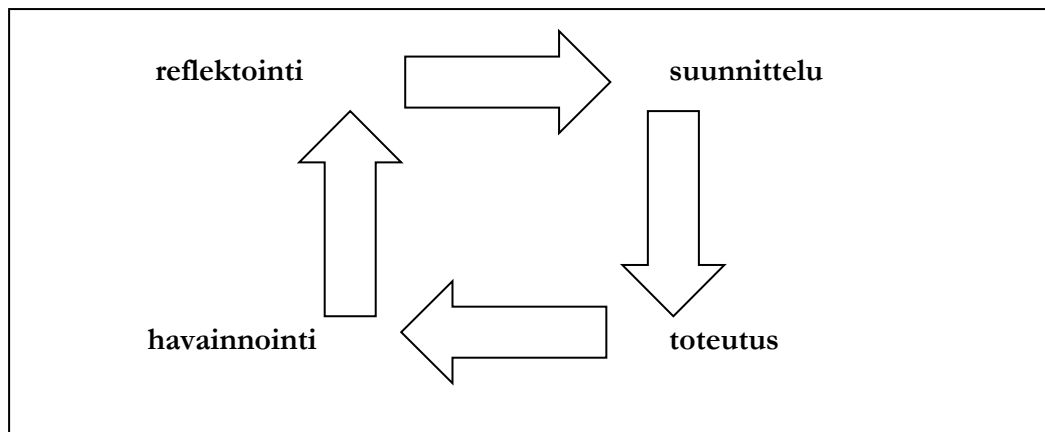
Negatiivinen tunneilmasto voi vaikuttaa sairauksien esiintymisenä joita ovat esimerkiksi : Hengityselimiin, verenkiertojärjestelmään, ruoansulatuselimistöön, aineenvaihduntaan, urogenitaalisysteemiin, ihoon ja muut oireet, kuten päänsärky. Alanen & Tienari (1971, teoksessa Sydänmaanlakka 2010, 186 - 187).

## 2.8 Toimintatutkimus

Tässä kehittämistehtävässä käytettiin toimintatutkimusta. Tutkimus pohjautuu sosiaaliseen elementtiin ja se oli perusluonteeltaan sosiaalinen prosessi .

Heikkisen (2007, teoksessa Aaltonen & Valli 2007, 198 - 202) mukaan toimintatutkimuksessa myös tutkimusmenetelmät ovat vähitellen muuttuvia ja kehittyviä saamalla tavalla, kuin ne käytännöt joihin tutkimus kohdistuu. Refleksiivisen ajattelun kautta pyritään pääsemään uudenaikaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja sen avulla kehittämään toimintaa. Refleksiivisyydellä tarkoitetaan, että ihminen tarkastelee omaa subjektiviteettiaan, ajatustapojaan ja kokemuksiaan itsensä ymmärtävänä kokevana olentona. Varsinaisen tutkijan ideaalityyppi on henkilö joka luovalla tavalla käyttää eri metodeja on ongelmansa ratkaisuun.

Liikuntapalvelun johtajat tutkivat suhtautumistaan johtamiseen ja positiivisen johtamisen merkitystä. Keravan liikuntapalvelun koulutusprojektia toteutettiin samanaikaisesti tässä työssä esitetyn positiivisen johtamisen tutkimuksen ohella erillisenä projektina.



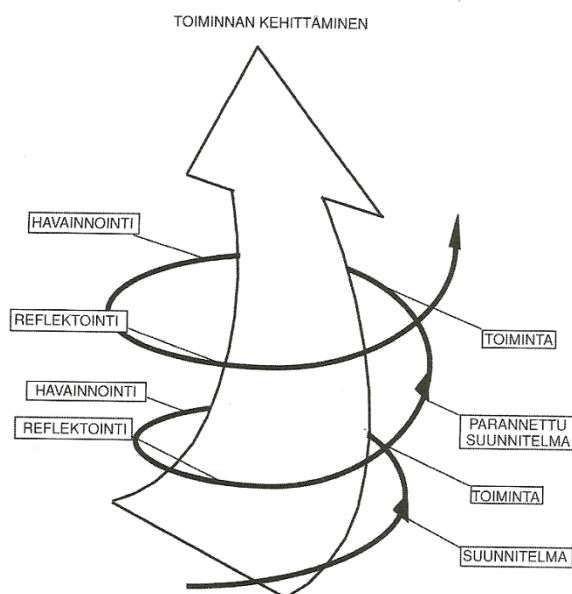
Kuvio 3. Toimintatutkimuksen sykli. (Heikkinen 2008, 35.)

Toimintatutkimus on prosessi jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen.

## 2.9 Toimintatutkimuksen tunnusomaisten piirteiden havainnointi

Toimintatutkimusta voidaan rajata tunnistamalla perustekijöitä prosessinomaisessa kokonaisuudessa. Heikkinen (2007, teoksessa Aaltonen & Valli 2007, 209) kuvaa toimintatutkimuksesta rajaavia ja tunnistettavia yksilön toiminnan piirteitä seuraavasti:

- *Pohtivat* (reflektioivat) ja kehittävät työtään
- *Analysoivat* miten nykyhetkeen on tultu
- *Kebittelevät* vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi
- *Tuottavat* uutta tietoa (teorioita)
- Tietoa arvioidaan kokeilemalla, keskustelemalla ja rinnastamalla edellisiin teorioihin
- Vie tutkimustietoa myös yhteisön ulkopuolelle



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen spiraali

Toimintatutkimuksen spiraali kuvaa kuinka toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun toiminnan, havainnoin, reflektion ja uudelleensuunnittelun syklinä (Heikkinen, 2007, 203). Heikkisen mukaan toimintatutkimus on laadullisen ja määrällisen tutkimuksen väli-tilassa. Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä vaan lähestymistapa, jossa asenne tai tutkimus kytketään toiminnan kehittämiseen. (Heikkinen 2008, 37).

### 2.9.1 Tutkimuksen ja toimintatutkimuksen eroavaisuudet

Tutkimuksen ja toimintatutkimuksen eroja Heikkinen kuvaa siten, että kun tutkimuksessa selvitetään, kuinka asiat ovat ja niistä luodaan teoreettista tietoa, toimintatutkimus tavoittelee samanaikaisesti käytännön hyötyä sekä käyttökelpoista tietoa. Esimerkiksi yhteistoiminnallinen tutkimus on tyypillinen ryhmätason toimintatutkimus, jossa ryhmä tapaa suunnitelmallisesti vaikkapa kerran kuussa. Toimintatutkimuksessa pyritään innostamaan ja luomaan ihmisille

mahdollisuuksia uskoa omiin kykyihinsä. Perinteisessä tutkimuksessa tieto esitetään loogisten väitelauseitten avulla. (Heikkinen 2008,16 - 22.)

|                                 | <b>TUTKIMUS YLEENSÄ</b>  | <b>TOIMINTATUTKIMUS</b>  |
|---------------------------------|--|--|
| Tarkoitus                       | tutkia todellisuutta   | muuttaa todellisuutta tutkimalla sitä ja tutkia todellisuutta muuttamalla sitä           |
| Päämäärä                        | teoria   | käytännön hyöty, käyttökelpoisen tiedon lisääntyminen                                    |
| Tutkijan rooli                  | ulkopuolinen asiantuntija  | osallistuja, joka tekee tarkoituksellisen intervention kohteeseen                        |
| Päätelmät                       | aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien avulla empiirisesti                               | vähitellen kehitymis- ja tulkintaprosessin avulla hermeettisesti                         |
| Tutkimustehtävien määrittäminen | ongelmat ja hypoteesit   | kehitymis- ja tiedonmuodostustehtävät  |
| Asiantuntijuuden kehittyminen   | tutkijoiden asiantuntemus ja osaaminen kehittyvät, tiedeyhteisö tarjoaa tietoa yleisölle | pyrkii kehittämään osanottajien tietoja, käytännöllistä osaamista ja asiantuntemusta     |
| Tutkijan näkökulma              | objektiivisuus, passiivi ja kolmas persoona  | subjektiivisuus, aktiivi: minä, me subjekteina   |
| Tietämisen tapa                 | paradigmaattinen: perustuu propositioihin ja niiden rationaalsiin perusteluihin          | narratiivinen: perustuu ajassa etenevään loogiseen juoneen.                              |
| Toiminnan logiikka              | galileinen: tutkii ensisijaisesti kausaalisuhteita                                       | galileinen ja aristoteellinen: tutkii ihmisen toimintaa heidän päämääriensä näkökulmasta |

Taulukko 2. Tutkimuksen ja toimintatutkimuksen vertailu (Heikkinen 2008, 22.)

## 2.10 Toimintatutkimuksen validointi määritelmät

Kvalen(1996, teoksessa Heikkinen ym. 2008, 149) teorian mukaan validointi on prosessi, jossa ymmärrys ja maailma kehittyvät vähitellen. Taustalla on ajatus, että totuus on sellaista että se ei ole koskaan lopullisesti valmis. Hän ehdottaa viittä periaatetta toimintatutkimuksen arvioimiseksi:

### *Historiallinen jatkuvuus*

Tutkittaessa pohditaan kohteen historiaa ja sen jatkuvuutta. Esimerkiksi kehittävä työntutkimus. Yksilön omat tarinat voidaan liittää yhteisön tarinoihin.. Toiminnan juonellistaminen

### *Reflektiivisyys*

Ymmärrys kehittyy vähittäin tulkintaan. Tutkijan oman tietämisen arviointi aiheesta ja siihen liittyvät ehdot sekä rajoitukset. Tutkija pitää yllä keskustelua ja tuo aiheeseen läpinäkyvyyttä. Toiminnan arviointi tuo ymmärrystä suunnitella uusia toimintatapoja. Teoriat ja menetelmät kehittyvät ja syntyy uusia tutkintakysymyksiä.

### *Dialektisuus*

Sosiaalinen todellisuus kehittyy ja rakentuu keskustelussa. Dialektisuus tarkoittaa totuuden rakentumista teesien eli väitteiden ja antiteesien eli vastaväitteiden tuloksena. Lopputuloksena on synteesi.

### *Toimivuus*

Arvioidaan tutkimuksen käytännön vaikutuksia ja hyötyjä osallistujien kannalta. Arviointi voi olla myös kriittistä. Esimerkiksi joku kokeiltu käytäntö saatetaan osoittaa toimimattomaksi. Toimivuutta syvennettäessä tutkimuksen seurauksia pohditaan myös eettisestä näkökulmasta. Onnistunut tutkimus voimaannuttaa eli saa osallistujan uskomaan omiin kykyihinsä.

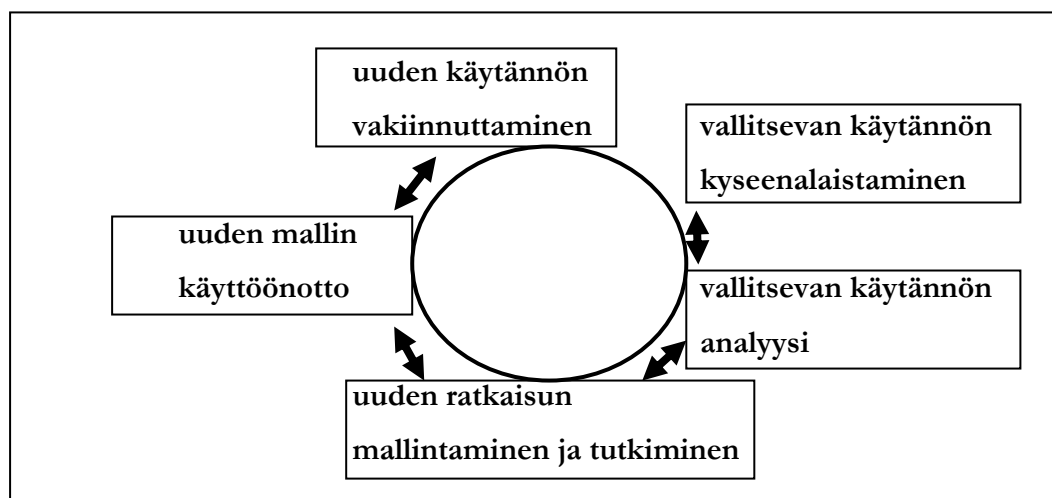
### *Havahduttavuus*

Uusia asioita ajatellaan ja tunnetaan uudella tavalla. Tutkimus koskettaa ja tuntuu todentuntuiselta.

### 2.10.1 Käytäntöjen analysointi ja oppimissykli

Toimintatutkimuksen avulla pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja toiminnan kehittämiseen (Aaltonen & Valli 2007, 201). Keravan liikuntapalvelun työtavat ja vakiintuneet käytännöt otettiin tarkasteltavaksi. Esimiespalaverissa ja henkilöstökoulutuksissa pohdittiin niitä tekijöitä jotka esimiehet kohtaavat työtehtävässään työntekijöiden kanssa. Keskusteltiin positiivisten esimiestoiminnan ja myös työntekijöiden toiminnan kehittämisen mahdollisuuksista. Ajatuksena oli arvioiden vallitsevia johtamisen tapoja ja vanhoja työn tekemisen käytänteitä kriittisesti. Keskeistä oli lähestyä toimintatapoja avartamalla tietoisuutta positiivisesta ajattelusta ja johtajuudesta. Johtaja arvioi sen hetken omia toimintatapojaan. Tehtävänä oli uusien positiivisen johtamisen käytäntöjen ja ratkaisujen löytäminen ja myös käytännön soveltaminen. Näitä muutoksia suunnattiin käytännön työnjohtamiseen.

Yksi käytäntöjen analysointi menetelmä on osallistuva havainnointi. Tutkija voi olla samanaikaisesti osallinen ja ulkopuolinen ja tarkkailijan hän voi tehdä muistiinpanoja sekä itse tapahtumassa tai myöhemmin jälkikäteen (Heikkinen, Rovio, Syrjälä 2008, 106.)



Kuvio 5. Oppimissykli ja oppimisteot. (Heikkinen 2008, 65.)

### 3 Kehittämishankkeen kohdeorganisaation kuvaus

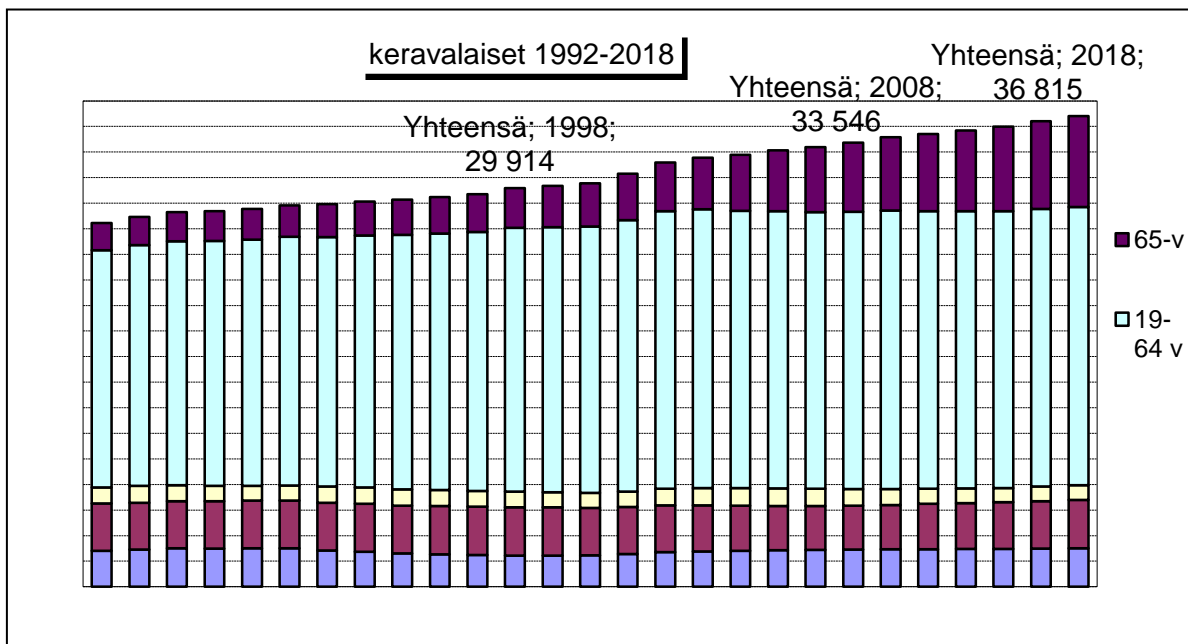
Keravan kaupunki on noin 35 000 asukkaan Keski-Uusimaalainen kaupunki.

Kerava on pinta-alaltaan pieni n 6 km leveä ja 10 km pitkä kaupunki hyvien kulkuyhteyksien varrella. Rautatie, ja hyvä sijainti lentokenttään ja Helsingin keskustaan nähden ovat merkittäviä etuja kaupunkilaisille. Kerava on erotettu Tuusulasta kauppalaksi 1924 jolloin asukasluku oli 3000 henkilöä. Kerava sai kaupungin oikeudet vuonna 1970. Kaupunki alkoi rakentua 1940- 1960 luvuilla ja radanvarsi-kaupunkina se kasvoi voimakkaimmin 1970-luvulla. Nykyään Kerava on merkittävä teollisuuskaupunki. Kaupungissa valmistetaan muun muassa elintarvikkeita, tekstiilejä, metallituotteita ja huonekaluja. Keravan suurimmat työnantajat kaupungin lisäksi ovat Sinerbrychoff, Tuko Logistics, Metos, Ifolor ja Keravan vankila

Kerava:

|                                      |                       |
|--------------------------------------|-----------------------|
| Pinta-ala yhteensä                   | 30,86 km <sup>2</sup> |
| Asukkaita 31.12.2012                 | 34 932 henkilöä       |
| Asukkaita/km <sup>2</sup> 31.12.2012 | 1138 henkilöä         |
| Kunnallisveroprosentti 2013          | 18,75 %               |
|                                      | ( www.kerava.fi)      |

#### 3.1 Väestönrakenne



Kuvio 6. Keravan väestön kehitys 1992-2018. (Logica. Fakta-kuntarekisteri 2010.)



Keravalla on tavoiteltu 1,5 prosentin vuosittaista väestönkasvua. Väestömäärän kehitys on ollut voimakkainta 2000 luvun puolivälin jälkeen. Laskenta jaksolla 1992 - 2012 Keravan väkiluku on noussut 5990 asukkaan verran. Vuoteen 2018 tehty väestöennusteen mukaan määrä ei tulisi nousemaan yhtä voimakkaasti ja tulevaisuus arvio vuoteen 2018 on noin 36800 asukasta.

Taulukko 4. Keravan väkiluku ja väestötekijät 2012 ([www.Kerava.fi](http://www.Kerava.fi), 2013)

| Väestö  |        | koko maa  |
|---|--------|-----------|
| Väkiluku 31.12.2012                                   | 34 491 | 5 426 674 |
| Väkiluvun muutos, % 2011 - 2012                       | -0,2   | 0,5       |
| 0-14 -vuotiaiden osuus väestöstä, % 31.12.2012        | 16,8   | 16,4      |
| 15-64 -vuotiaiden osuus väestöstä, % 31.12.2012       | 67,9   | 64,8      |
| 65 vuotta täyttäneiden osuus väestöstä, % 31.12.2012  | 15,3   | 18,8      |
| Ruotsinkielisten osuus väestöstä, % 31.12.2012        | 1,1    | 5,4       |
| Ulkomaiden kansalaisten osuus väestöstä, % 31.12.2012 | 5,0    | 3,6       |
| Kuntien välinen muuttovoitto/-tappio, henkilöä 2012   | -341   | 0         |
| Syntyneiden enemmitys, henkilöä 2012                  | 138    | 7 786     |
| Perheiden lukumäärä 31.12.2012                        | 9 584  | 1 465 733 |
| Valtionveronalaiset tulot, euroa/tulonsaaja 2011      | 30 111 | 26 555    |

Taulukossa Keravan väestön tekijöitä vertaillaan koko Suomen väestön määrään ja kehitykseen ja kuviossa on: 0-14 -vuotiaiden, osuus, 15 - 64 -vuotiaiden, 65 vuotta täyttäneiden osuus väestöstä prosentteina 31.12.2012. Väestöllä tarkoitetaan kunnassa vakinaisesti asuvaa väestöä. Ne henkilöt, joilla väestötietojärjestelmän mukaan oli kotipaikka Suomessa vuoden lopussa, kuuluvat väestöön kansalaisuudestaan riippumatta. (Väestörakenne, Tilastokeskus, 2012).

Keravan väestön määrän kehitys pysähtyi vuonna 2012 uudisrakennustoiminnan hidastumisen myötä.

### 3.2 Keravan kaupunkistrategia

Keravan kaupungin toiminta-ajatuksena on taata keravalaisille laadukkaita palveluita, asumista turvallisessa ympäristössä. Valtuusto ohjaa strategialla kaupungin kehittämistä. Siinä määritellään Keravan tulevaisuuden tahtotila ja keskeiset tavoitteet sekä se, millä organisaatiolla tahtotila tehokkaimmin saavutetaan. Kaupungin kehittämisen keskeiset osa-alueet ovat sen tuottamat palvelut ja henkilöstö, kaupungin taloudenhoito, maankäyttö, elinkeino- ja asuntopolitiikka,

yhteisöllisyys ja se, miten kaupunki onnistuu viestinnässään. Kaupunkistrategian 2020 valmistelu on kesken. (Keravan kaupunki, 2014).

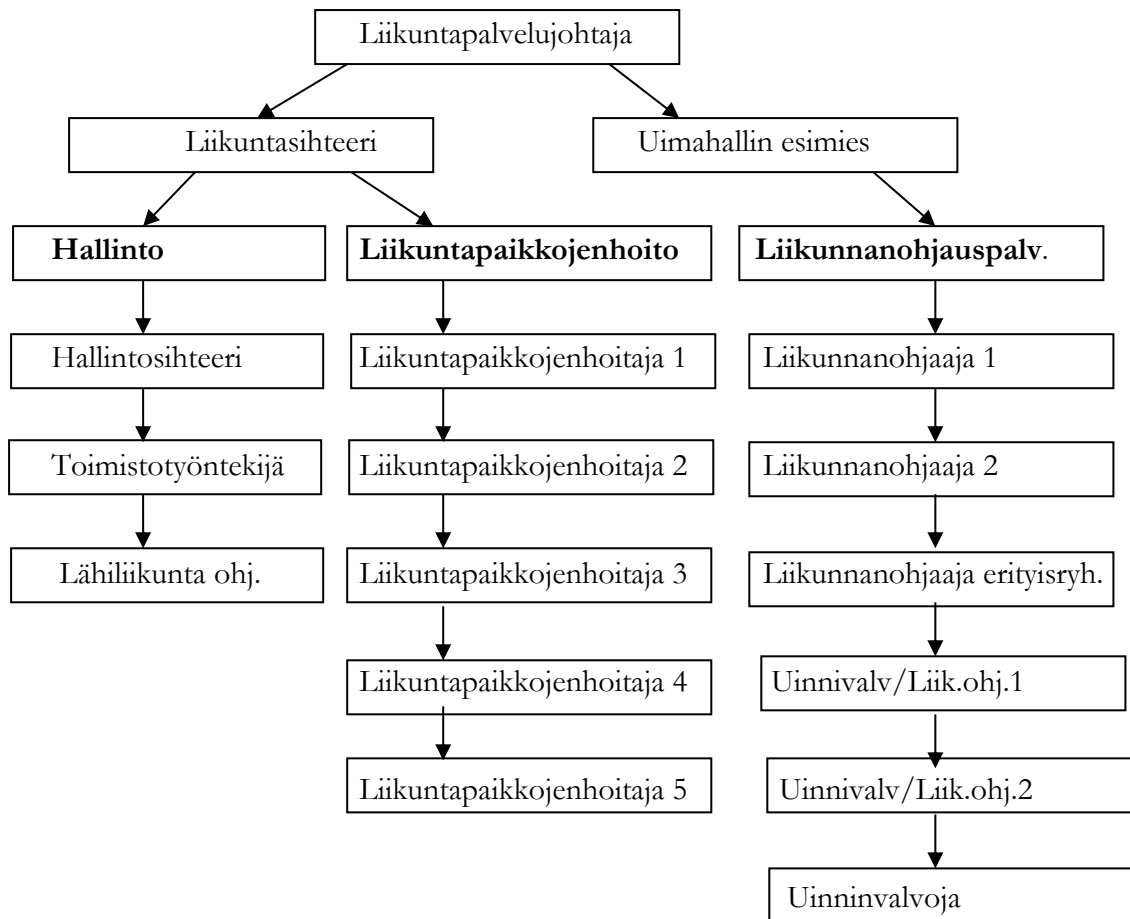
### **3.3 Liikuntapalvelut**

Liikuntapalvelu käyttää lausetta: "Kerava on pieni suuri liikunta- ja urheilukaupunki". Pieni - liikuntapalvelut ja liikuntapaikat ovat lähellä ja helposti saavutettavissa. Monipuolisille harrastuspaikoille pääsee helposti kävellen, pyörällä tai julkisilla kulkuneuvoilla. Suuri - Keravan kaupunki ylläpitää lähes 90 liikuntapaikkaa, joissa on laajat mahdollisuudet liikkua ja ulkoilla. Keravalla voi harrastaa mm. seuraavia lajeja: uinti, jääurheilut, jalkapallo, yleisurheilu, tennis, jokamiehen kuntoilut, hiihtoladut, ulkoilureitit, voimailu- ja budolajit ([www.kerava.fi](http://www.kerava.fi)).

Liikuntapalveluiden palveluksessa on 17 henkilöä. Liikuntapalvelulla on kunnille tyypillinen nettobudjetti (Keravalla 2,7 miljoonaa euroa vuonna 2013), josta osa katetaan käyttömaksuilla (n. 900 000 euroa). Keravan liikuntapalveluiden toiminta-ajatuksena on tarjota monipuolisia liikuntapalveluita kaikenikäisille ja parantaa elämänlaatua liikunnan harrastamisen keinoin. Keskeisiä vaikuttamisen keinoja on urheiluseurojen toiminnan tukeminen, oma liikunnanohjaustoiminta, lähiliikuntatoiminta, päiväkotiliikunnanohjaus, koulujen iltapäiväkerhot, ja useat erilliset liikuntapahtumat, ikääntyvien vertaisohjaajaryhmät, lähiliikuntapaikka verkosto. Tärkeänä tekijänä ovat liikuntapaikat ja niiden ylläpitäminen: Jäähallit, tekonurmet, uimahalli, maa-uimala, hiihto- ja ulkoilureitit, liikunta- ja voimailusalit jne. Erityisen tärkeä ovat hyvät kevyenliikenneväylät ja niiden kunnossapito läpi vuoden.

#### **3.3.1 Liikuntapalvelun henkilöstö**

Liikuntapalvelun henkilöstö muodostuu hallinto- ja toimistohenkilöistä (4), liikunnanohjaajista (4)/ uinninvalvojista (3), liikuntapaikkojen hoitajista(5). Toimenkuvat keskittyvät kolmeen ydinosaamisalueeseen. Työtehtävät ovat luonteeltaan erilaiset, vaikka kaikki työntekijät ovat omalta osaltaan asiakaspalveluketjun tärkeänä lenkkinä. Henkilöstön keski-ikä on 44 -vuotta. Nuorin työntekijä on 26-vuotias ja vanhin 58-vuotias. Henkilöstöstä viidellä on yli 25 vuoden palveluaika takanaan ja kuudella työntekijällä alle viisi vuotta. Loput asettuvat tälle välille.



Kuvio 7. Liikuntapalvelun henkilöstö

### 3.3.2 Uimahalli ja maa-uimala

Keravan uimahalli on vuonna 1980 valmistunut peruskorjauksen tarpeessa oleva palvelupiste. Uimahallissa on 25 metrin kuusiratainen allas ja tilava opetusallas. Kahdella kuntosalilla järjestetään ohjattua liikuntatoimintaa erityisesti ikääntyville erityisryhmille ja työikäisille. Uimahallilla työskentelee neljä liikunnanohjaajaa, joista yksi toimii myös esimiehenä ja kolme uinninvalvojaa. Kaksi liikuntapaikkojenhoitajaa vastaa uimahallin vesihygienian ja kiinteistön ylläpidosta. Uimahallin liikuntapalvelun järjestämään palvelutoimintaan kuuluu myös: liikkumisreseptiohjaukset, liikuntaneuvonta, liikunta- apteekki ja seniorien lähiliikunta/vertaisohjaajatoiminnan koordinointi. Uimahallin vieressä on vuonna 1957 rakennettu maa-uimala jossa on 33 metrin allas uintiin, lastenallas ja erillinen hyppyallas. Hyppyallas toimii talvikaudella avantouintialtana.

### 3.3.3 Jäähalli

Keravan Jäähalli valmistui vuonna 1988. Se on pieni kilpailuhalli jossa on yksi kaukalo, kuntosali, juoksusuora ja pukutiloja. Jäähallin yhteyteen on rakennettu vuonna 2005 myös urheilu-

puiston ja tekonurmen toimintaa varten lisäpukutiloja. Jäähallin kolme liikuntapaikkojen hoitajaa vastaavat jäähallin lisäksi myös tekonurmen ja yleisurheilukentän asiakaspalvelusta.

### **3.3.4 Liikuntapalvelun palvelustrategia**

Liikuntapalveluiden tietoisuuden lisäämiseksi tarvitaan jatkuvaa markkinointia. Markkinoinnin tavoitteena on pyrkiä tarjoamaan edullisia mutta kustannustehokkaasti suunniteltuja liikuntapalveluita. Liikuntapalvelun tehtävänä on edistää kaikkia keravalaiseen liikuntaverkoston kuuluvien toiminnallisia mahdollisuuksia. Liikuntapalvelun markkinointiin kuuluu terveydenedistämistyötä ja vapaa-ajan harrastusmahdollisuuksien tietouden levittämistä ja kolmannen sektorin tuottamien liikuntapalveluiden edistämistä. Keravan liikuntapalvelu tuottaa kaiken ikäisten liikuntaa ja terveyttä edistäviä palveluja ja auttaa sekä ohjaa ihmisiä löytämään niitä.

Keravan liikuntapalveluiden tavoitteena on kohdentaa resurssit mahdollisimman monipuolisesti ja tasapuolisesti sekä kustannustehokkaasti. Keravalaisten tarpeet ja tulevaisuuden kehityssuunnat tulee huomioida. Ikääntyvien sekä erityisryhmien ohjaustoiminnan järjestämisen lisäksi liikuntapalvelu toimii koko liikuntaverkosto ja seurakentän koordinaattorina.

### **3.3.5 Hallinto**

Liikuntatoimisto sijaitsee urheilupuistossa keskeisten asiakaspalvelupisteiden Jäähalli, Uimahalli, tekonurmi ja yleisurheilukenttä lähellä. Toimistossa työskentelee liikuntajohtajan lisäksi liikuntasihtööri, hallintosihtööri ja toimistosihtööri sekä lähiliikuntaohjaaja. Liikuntapalvelun johtamisesta vastaa kolme esimiestä. Liikuntajohtaja jolla on toiminnan ja talouden kokonaisvastuu, liikuntasihtööri vastaa liikuntapaikoista, seura-avustuksista, vuoroajoista ja toimii toisena päättävän viranhaltijana liikuntajohtajan apuna. Uimahallin esimies vastaa ohjaustoiminnasta, uinninvalvonnasta ja uimahallin sekä uimalan asiakaspalvelun toimivuudesta.

Tämä kehittämishanke tehtiin näiden kolmen esimiehen johtajuuden kehittämiseksi.

Johtajuutta tukee koko organisaation kehittäminen. Keravan kaupunki on varannut kehittämisen erityishankkeisiin 164 000 euroa. Vapaa-aikavirastolle myönnettiin määrärahoja hakemusten perusteella 48 700 euroa. Liikuntapalvelun henkilöstön kehittämishankkeeseen ja erityisesti koulutusprojektin jatkamiselle vuodelle 2014 myönnettiin 5000 euroa. Määrärahaa tulee käyttää suunniteltavan koulutuksen lisänä muiden toimijoiden ja palvelun järjestämisen tutustumiseen ja aihealueeseen liittyvien ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntämiseen. Tehtäväkierron ja osaamisen kehittämistä jatketaan edelleen.

## 4 Kehittämishankkeen tarkoitus

Tämä tutkimus oli johtamisen kehittämiseen sovellettava toimintatutkimus, jonka avulla toteutetaan liikuntapalvelun kunkin esimiehen tutkimuksessa valitseman henkilökohtaisen johtamisen kehittämis-suunnitelmat vuoden 2014 aikana. Kehittämistyön tarkoituksena oli tutkia liikuntapalvelun henkilöstön johtamiseen liittyviä tekijöitä. Lähestymistavaksi valittiin positiivisen johtajuuden arviointi. Tässä työssä keskityttiin tutkimaan erityisesti johtamisen kehittämistä positiivisen johtamisen teoriaa käyttäen.

Johtamisen kehittäminen on osa liikuntapalvelun toiminnan kehittämistä.

Taustalla on organisaation toiminnan kehittämisen ja oppimisen prosessi erillisenä hankkeena, jota on toteutettu 2013 - 2014 aikana henkilöstölle suunnatussa koulutuskokonaisuudessa.

Toimintatutkimus positiivisen johtamisen kehittämiseksi jatkuu edelleen rinnakkain organisaation kehittämisen kanssa, mutta kuitenkin omana tutkimuskokonaisuutenaan. Tämän kehittämissuunnitelman perusteella tehdyn yhteenvedon, tuloksen arvioinnin ja valittujen kehittämiskohteiden jälkeen tehdään toteutumisen arviointi uudelleen esimieskokouksissa myöhemmin 2014 aikana. Seuraavat arvioinnit tehdään esimieskokouksissa Kesäkuussa ja Joulukuussa 2014. Henkilöstöltä pyydetään positiivisen johtamisen arvioinnit uudelleen 2014 Joulukuussa.

### 4.1 Tutkimusongelmat

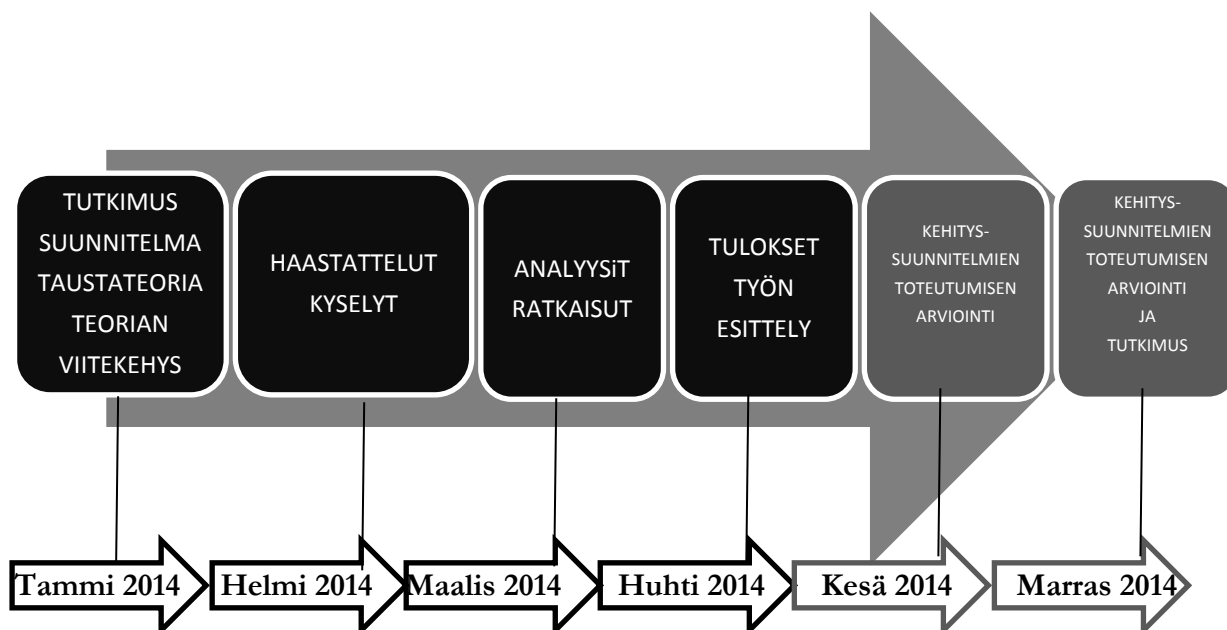
Kehittämistyötä lähdettiin tekemään seuraavien neljän tutkimusongelman kautta:

- Mitkä positiivisen johtajuuden tekijät edistävät positiivisen ilmapiirin saavuttamista?
- Mitkä johtamiseen liittyvät positiivisen kommunikaation toimintatavat edistävät organisaation johtajuutta?
- Mitä toimintatapoja tarvitaan positiivisten suhteiden kehittämiseksi?
- Miten työntekijöiden työn positiivista merkitystä voidaan parantaa?

### 4.2 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tutkimus toteutettiin 2014 tammi - maaliskuun aikana. Lomake oli testattu yhden toimialueen tiimikoulutuksessa jo marraskuussa 2013. Tutkimusmenetelmänä käytettiin toiminnan ja kehityksen ohessa tapahtuvaa toimintatutkimusta ja eri lähestymistapoja. Tutkimustapa oli kvalita-

tiivinen poikittaistutkimus. Tiedonkeruu koostui henkilökohtaisesta kyselystä jossa pyydettiin arvioita positiivisen johtajuuden toteutumisesta, ryhmäkyselyistä ja haastatteluista. Tutkimuksen esittely pidettiin huhtikuussa 2014.



Kuvio 8. Tutkimuksen aikataulu

Jokainen johtaja laati positiivisen johtajuuden henkilökohtaisen kehittämissuunnitelmansa huhtikuussa. Kesäkuussa 2014 on ensimmäinen esimiesten yhteinen kehityssuunnitelmien käynnistymisen arviointi. Jokainen esimies kirjaa tavoitteidensa toteutumista päiväkirjaan. Toteutuksista keskustellaan esimiesten kuukausipalaverissa. Positiivisen johtajuuden kyselyt toistetaan ja kehityssuunnitelmat arvioidaan uudelleen marraskuussa 2014.

#### 4.2.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksella pyrittiin kuvaamaan positiivisen johtamisen esiintyvyyttä. Tämä tutkimus perustui kvalitatiiviseen menetelmään ja yhtenä keinona oli kyselylomake poikittaistutkimuksena. Eli aineisto kerättiin pääosin yhdessä ajankohdassa useilta vastaajilta. Tämän menetelmän tavoitteena on analysoida ja kuvailla eri ilmiöitä. (Aaltola & Valli 2007, 126 ).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa numeerisen tiedon sijaan tulosten analyysi keskittyy mielipiteiden ja syiden syvempään tutkiskeluun sekä johtopäätösten tekemiseen aineiston perusteella. Laadullista tutkimusta käytetään jonkin ilmiön ja sen tekijöiden hahmottamiseen, määrittelemiseen ja selvittämiseen. Kun ilmiö on saatu määriteltyä, voidaan käyttää määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta eli lukuja ja niiden välisiä suhteita, jotka mittaavat ilmiötä. Laadullista tutki-

musta käytetään, kun halutaan saada ilmiöstä yksityiskohtaisempi näkemys tai tarkentaa jo olemassa olevaa teoriaa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pääpaino on numeerisen tiedon analysoinnissa ja olemassa olevan teorian peilaamisessa ilmiöön. (Kananen 2010, 37- 41.) Positiivisen johtamisen arviointia varten jaettiin kolmelle esimiehelle itsearviointilomake.

#### 4.2.2 Johtamiskäyttäytymisen itsearviointi

Positiivisen johtamisen itse arvioinnilla yksilö voi tunnistaa, millä tavalla hän itse toteuttaa aiemmin teoriassa kuvattuja tapoja osana normaalia johtamista. Henkilökohtaisen haastattelun hallintaohjelma (Personal Management interview program (PMI)) on suunniteltu positiivisen johtamisen teorian pohjalta.

Tässä tutkimuksessa organisaation kolme esimiestä täyttivät kukin itse tahollaan arviointi lomakkeen (liite 1.). Itse arviointiasteikossa pisteet muodostuvat järjestyksessä 1-5 pistettä seuraavien tapahtumakertoja kuvaavien termien mukaan: ei koskaan, harvoin, joskus, usein, aina. Tarkastellessaan tätä itse arviointia yksilöiden tulisi tunnistaa johtamiskäyttäytymisen alueet mistä he suoriutuvat erityisen hyvin (pisteet 4 ja 5), kuin myös alueet missä he haluaisivat parantaa suoritustaan (pisteet 1 ja 2). On tärkeää että johtajat korostavat ja tunnistavat vahvuutensa kuten myös alueet joissa he tarvitsevat päivittämistä. Vaikuttavat johtajat sijoittuvat 3, 4, 5 pisteen alueille kyseisessä taulukossa keskiarvon ollessa noin 4. Realistisen arvioinnin edellytyksenä on perustellut todenmukaiset itsearviointit, sillä muuten ei voi kehitystä tapahtua. (Cameron 2013,103 - 110.)

Annetun ohjeen mukaan johtajien tuli ensin kohdistaa nämä tunnistetut ja valitsemansa positiivisen johtajuuden kehittämisen käyttäytymismallit syvimpiin suhteisiin (koti, perhe, ystävät) ja kohtiin joilla hän kokee olevan suurimman vaikutuksen (liite 2.). Tällä tarkoitettiin myös, että valinnassa tuli ottaa huomioon koko positiivisen viestin kehittämisen strateginen kokonaisuus. Tämä aineisto jäi tutkimuksessa julkiselta arvioinniltaan ja yksityiskohdiltaan henkilökohtaiseksi.

Arvioinnin jälkeen käytiin johtotiimin keskustelu omista tuloksista ja valituista kehitystavoitteista. Tavoitteiden toimenpiteiden ja toteuttamisen seuraamiseksi sovittiin seuraava itsearviointiprosessi toteutettavaksi 2014 kesäkuussa ja vuoden lopulla marraskuussa.

## 4.3 Haastattelumenetelmät

### 4.3.1 Teemahaastattelu

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea johtajaa johtajuudesta.

Kysymyksenasettelun lähtökohtana olivat omat kokemukset positiivisesta johtamisesta.

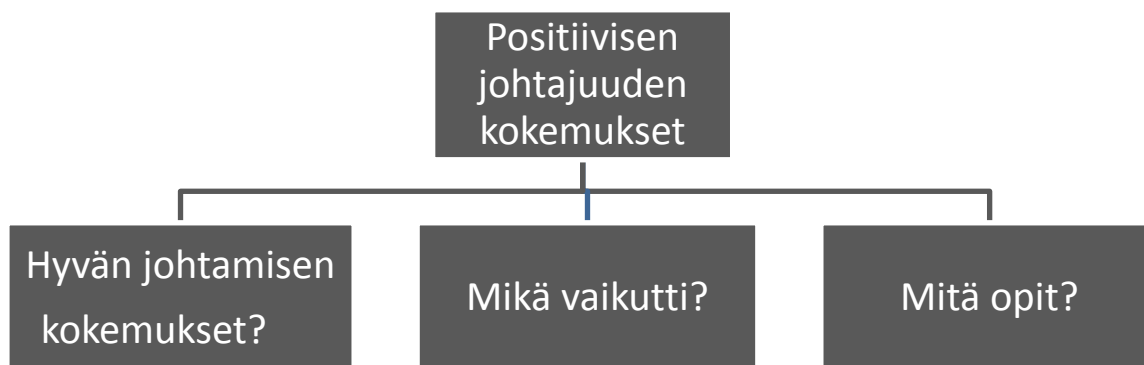
Jokaiselta haastatettavalta pyydettiin oma tarinanomainen kertomus.

Haastatteluilla oli pitkän kokemus ja asiantuntijuutta työtehtävissään. He olivat työskennelleet liikuntapalvelussa 27 - 40 vuotta. Heistä kaksi oli naisia ja yksi mies. Haastatettaville annettiin mahdollisuus kerronnalliseen tarinanomaiseen vastaukseen (Narratiiviin). Haastatteluihin johdattaminen tehtiin tutkimusongelmien kautta. Tavoitteena oli saada mahdollisimman lähelle käytäntöihin perustuvia kokemuksia ja näkemyksiä. Haastattelut kestivät 30 - 60 minuuttia. Tarinoista tehtiin kirjallinen kooste lyhennelmänä käsittekarttaa hyödyntäen (Mind Map).

Haastatteluiden yhteydessä korostettiin aineiston yleistä käsittelemistä ja että haastateltavat pysyvät nimettöminä. Haastateltaville kerrottiin myös kehittämistehtävän aihealueet sekä työn sisältö ja valmistumistavoite.

### 4.3.2 Käsittekartta

Haastattelun tavoitteena oli olla luonteva keskustelu. Haastatteluille laadittiin kuitenkin teemarunko jotta varmistettiin, että toivotuista teemoista tuli keskusteltua. Aaltola & Vallin mukaan teema voi jäädä jonkun kohdalla suppeaksi ja toinen saattaa kertoa samasta asiasta enemmän. Teemarunko (teema-alue luettelo) kannattaa laatia kuitenkin tutkijalle itselleen työvälineeksi ja miellekartaksi. (Aaltola & Valli 2007, 65).



Kuvio 9. Teemarunko



Strategioiden tavoitteena on epätavallisen käytöksen saavuttaminen ja on myös kokeellisesti todistettu, että jo muutama positiivisen johtajuuden strategia voi merkittävästi parantaa sitä todennäköisyyttä, että positiivisesti poikkeavia tuloksia syntyy. Positiivisia vaikutuksia voidaan parantaa jo muutamalla hyvin valitulla positiivisen johtajuuden käyttäytymisen mallilla. (Cameron 2013.)

Positiivisen johtajuuden käyttäytymisen mallien hahmottamiseksi etsittiin käytännön johtamisesta saatuja kokemuksia. Haastattelujen kokemuksia käsiteltiin käsitekarttana. Tavoite oli kuvata toteutuneita johtajuuden ja erityisesti positiivisen johtajuuden ilmentymiä. Saatua tulosta oli tavoite soveltaa oman positiivisen johtamisen toimintasuunnitelman tukena.

Mitä opittuja tai esiintyneitä johtamisen malleja koettiin tärkeäksi?

Käsitekartat sopivat tutkimusmenetelmäksi, kun tutkija haluaa saada selville tutkittavien ajattelun käsitteellisen rakenteen, toisin sanoen mitä ovat tutkittavan ajattelun peruskäsitteet ja mitkä ovat olennaisimmat tavat, miten käsitteet liittyvät toisiinsa ajattelussaan. (Aaltola & Valli 2007, 65.)

Käsitekartat ovat kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Niiden laadullinen analyysi on luova tapahtuma, jossa voi hahmottaa joitakin osa-alueita tai osakarttoja. Niistä voi saada myös määrällistä tietoa. Voidaan laskea mihin käsitteisiin on eniten linkkejä. Mitä enemmän linkkejä on, sitä tärkeämpi se todennäköisesti on tutkittavien käsitteiden verkossa. On hyvä huomioida että ylimpänä käsitekartassa oleva hierarkia saattaa kattaa kaiken muun mitä kartassa on ja se on olennaisen tärkeä. Käsitekartan validoinnissa selvitetään missä määrin kartta vastaa tutkittavan ajattelua. Mitä paremmin käsitekartta vastaa tutkittavan ajattelua, sitä validimpi käsitekartta on. Käsitekartta esitettiin haastatettavalle tämän ominaisuuden arvioimiseksi. (Aaltola & Valli 2007, 67- 68 ).

Åhlberg(2000, teoksessa Aaltola & Valli 2007,62 - 64) esittää kymmenen kohdan käsitekartan kuvausta seuraavalla tavalla:

1. Kaikki käsitteet tulkitaan ajattelun perusyksiköiksi ja ne kehystetään aina
2. Kaikki käsitteiden välistä yhteyttä kuvaavat lukusuunnassaan nuolet
3. Linkkien ilmaukset voivat olla pitkiä, mutta olennaista on että useamman käsitteen sisältävä väite vastaa mahdollisimman tarkasti henkilön ajattelua.
4. Kuvioita voi liittää piirrettyihin käsitekarttoihin (myös ääntä ja elokuvaa.)
5. Hyvässä kartassa on vain olennaisin ja ne ovat oppimisen edistämistä.
6. Hierarkkisuus on tavoiteltavaa

7. Hyvässä kartassa käsite esiintyy vain kerran.
8. Mikäli käsitteen kuvauksena on useamman sanan ilmaus, jokin sana voi muuttua omaksi ajattelun perusyksiköksi.
9. Käsitekartat ymmärretään jatkuvan laadunparantamisen työkaluina.
10. Käsitekartat ovat nopeasti opittavia.

### **4.3.3 Ryhmäkysely**

Viidelle liikuntapaikkojen hoitajalle (miehiä) tehtiin myös positiivisen johtamisen periaatteita selvittävä kysely tiimikeskustelun yhteydessä, jolloin tutkija oli paikalla. He ovat työskennelleet organisaatiossa 2-15 vuotta. Liikuntapaikkojenhoitajat vastasivat teemahaastattelulomakkeella (liite.1-2). Tiimikeskustelua pidettiin samalla lomakkeen testaamisena. Lomakkeen kysymykset olivat samat kuin myöhemmin henkilökohtaisena tehty kysely.

"Menetelmän etuna on, että mainitussa aineistonkeruunmuodossa paikalla ollut tutkija voi tarkentaa kysymyksiä, mikäli huomaa etteivät vastaajat ymmärrä kysymystä oikein." (Valli 2007, 107.)

### **4.3.4 Ryhmäpalaute johtajuusarvioinnin tulosten vertailumenetelmä**

Positiivisen johtamisen kehittämisen toimeenpanon suunnittelumenetelmän apuna päätettiin käyttää henkilöstökoulutuksessa saatua ryhmäpalautetta. Henkilöstölle esitettiin samat positiivisen johtamisen arvioinnin kyselylomakkeen kysymykset suullisesti. Työntekijät saivat pohtia ryhmissä vastauksia ja ne kirjattiin ryhmässä paperille.

Ryhmät oli valittu siten että niissä oli jokaisesta kolmesta eri toimialueesta työntekijöitä.

Paikalla oli 14 henkilöä ja tutkija, sekä johtajat. Ryhmäkyselytilanteessa kysyttiin toteutuuko esitetty väittämä kyllä vai ei vaihtoehtona.

### **4.3.5 Kyselytutkimus**

Johtajuuden kehityssuunnitelman tueksi haluttiin luoda myös mittari esimiehen oman (Liite 3-4) arvion ja alaisten arvion vertaamiseksi. Jokaisen johtajan omille lähityöntekijöille (alainen) annettiin sama arviointilomake, jolla he saivat tehdä positiivisten johtamiskysymysten mukaan arvion johtajastaan, josta käsiteltiin saatua kokonaisjohtamisen keskiarvoa (Liite 1-2). Näiden tulosten vertailulla pyrittiin saamaan kuvaa realistisen ja todenperäisen arvioinnin yhteneväisyydestä. Aineisto käsiteltiin Webropol kyselylomakejärjestelmällä ja vastaajat pysyivät tunnistamattomina.

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Positiivisen johtajuuden arviointi kyselytutkimuksella

Positiivisen johtajuuden arvioita tarkasteltiin esimiehen ja työntekijän antamien pisteystysten vertailulla. Kysymykset oli aseteltu siten, että kysymykset jakautuivat pääpiirteittäin teorian mukaisille strategia alueille. Teoriaa tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava, että selkeää raja- aluetta ei ole vaan johtajuuden käsitteet voivat sopia myös toiseen strategia-alueeseen.

Vertailun tavoitteena oli selventää johtajuuden tilaa ja löytää esimiehen omaan henkilökohtaiseen kehittämissuunnitelmaan oikeita kehityskohteita (Liite 5-6).

#### POSITIIVINEN ILMAPIIRI, KYSYMYKSET 1-6

1. Edistää sellaista tietoa, jonka avulla työyhteisö ymmärtää toistensa vaikeuksia ja voi osoittaa myötätuntoa.
2. Kannustaa julkisesti ja auttaa työstä suoriutumista antamalla henkistä tukea ja myötätuntoa
3. Antaa virheitä anteeksi eikä rankaise tai kanna kaunaa
4. Toimii kehitysindikaattorina ja antaa anteeksi henkilöille jotka ovat möhlineet
5. Ilmaisee useille työntekijöille kiitollisuutta päivittäin
6. Tekee kiitospalautteen antamista varten vierailuja työpisteissä päivittäin

#### POSITIIVISET SUHTEET, KYSYMYKSET 7-11

7. Toimii niin, että työntekijöillä on mahdollista tukea henkisesti toinen toisiaan
8. Oletko itse positiivisen energian malli antamalla tunnustusta ja kannustusta myönteisillä ohjeilla?
9. Huomioi ja tukee organisaation energisyyttä hyödyntämällä yksilön energisyyttä ja auttaa myös ääri ihmisiä kehittymään.
10. Antaa enemmän palautetta henkilön vahvuuksista, kuin heikkouksista
11. Tarjoaa viisi positiivista viestiä yhtä negatiivista kohti, niille joiden kanssa joiden kanssa on vuorovaikutuksessa

## POSITIIVINEN KOMMUNIKAATIO, KYSYMYKSET 12 - 17

12. Tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden antaa myös itse esimiespalautetta
13. Antaa työntekijälle mahdollisuuden saada myös itse palautetta joka kehittää parhaiten hänen omaa kuvaansa
14. Jakaa johdonmukaisesti sellaisia muistioita tai viestejä joissa työntekijöitä onnitellaan suorituksesta
15. Keskittyy haitalliseen käytökseen ja se seurauksiin ei henkilöön ja korjattaessa ei anna negatiivista palautetta
16. Keskittyy vahingolliseen käyttäytymisen malliin ja sen seurauksiin, ei ihmiseen, kun korjaa ihmisten toimintatapoja ja tarjoaa negatiivista palautetta.
17. Luo, tunnistaa, palkitsee ja ylläpitää vastuuvollisuutta sellaisiin tavoitteisiin, jotka auttavat työntekijää ja joiden vaikutukset muihin ihmisiin ovat ilmeiset.

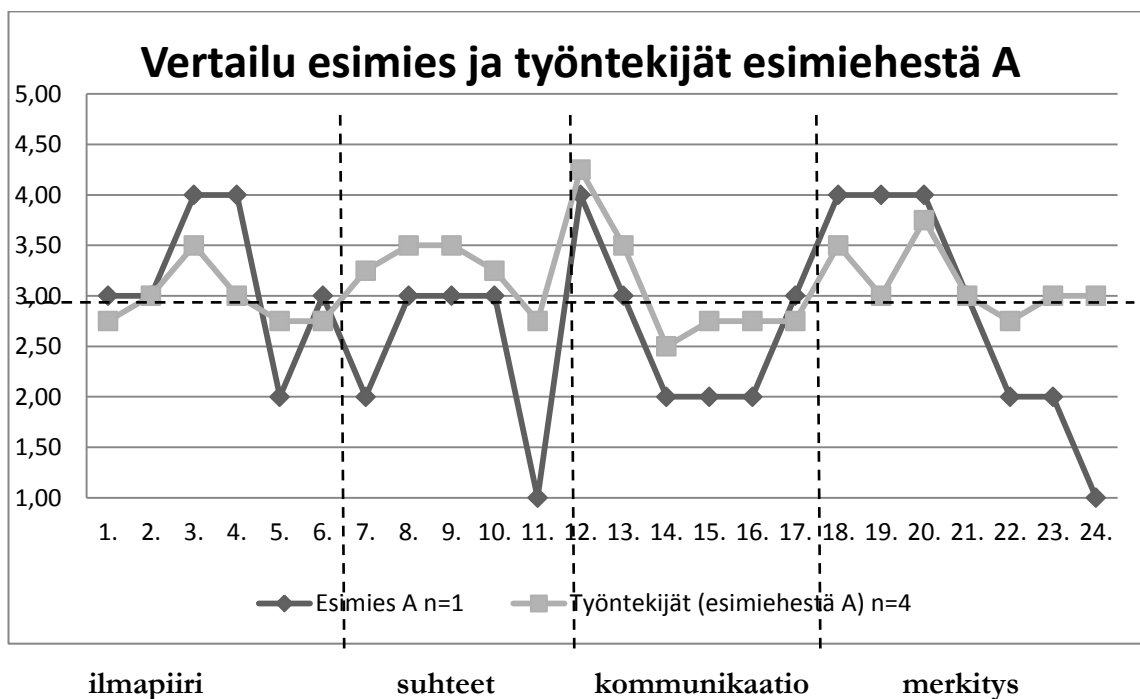
## POSITIIVINEN MERKITYS, KYSYMYKSET 18 - 24

18. Painottaa ja täydentää organisaatiossa toimivien henkilöiden ydin arvoja jotta yhdenmukaisuus organisaation saavutusten ja ihmisten arvon välillä on avointa.
19. Sitoo työn tuloksellisuuden pidennettyyn aikakehykseen jotta pitkän tähtäimen edut ovat selkeät.
20. Varmistaa, että yhteisölliset tavoitteet ovat etusijalla suhteessa hankinta tavoitteisiin organisaation yksilöille.
21. Täsmentää suorat palautteet erityiseen yhteenvetoon odotuksista ja vastuista, jotka ovat yhteyksissä rooleihin sekä myös tehtäviin, arvoihin ja organisaation kulttuuriin.
22. Tapaa vähintään kerran kuukaudessa henkilökohtaisessa (one on one) palavereissa suorien palautteiden muodossa
23. Painottaa jatkuvasti vahvaa ihmisten sisäisten suhteiden pysyvää kehitystä ja parannusta
24. On muotoutunut joku sellainen rutiini (PMI) jolla voi normaalisti demonstroida positiivista ilmapiiriä, suhteita, kommunikaatiota ja tarkoituksia työhön liittyen.

Esimies A, B ja C tekivät itsearviointit vastaamalla 24: n positiivisen johtajuuden toteutumista esitettyyn kysymykseen. Heidän lähialeiltaan kysyttiin samat kysymykset kyselylomakkeella. Esitettyjen kysymysten arvosteluasteikko oli 1-5 pistettä toteutumista kuvaavien termien mukaan: ei koskaan, harvoin, joskus, usein, aina. Arviointiasteikolla vertailtiin kaikkien kysymysten keskiarvoja ja arviointien keskiarvojen erotusta..

### 5.1.1 Esimies A, tulokset

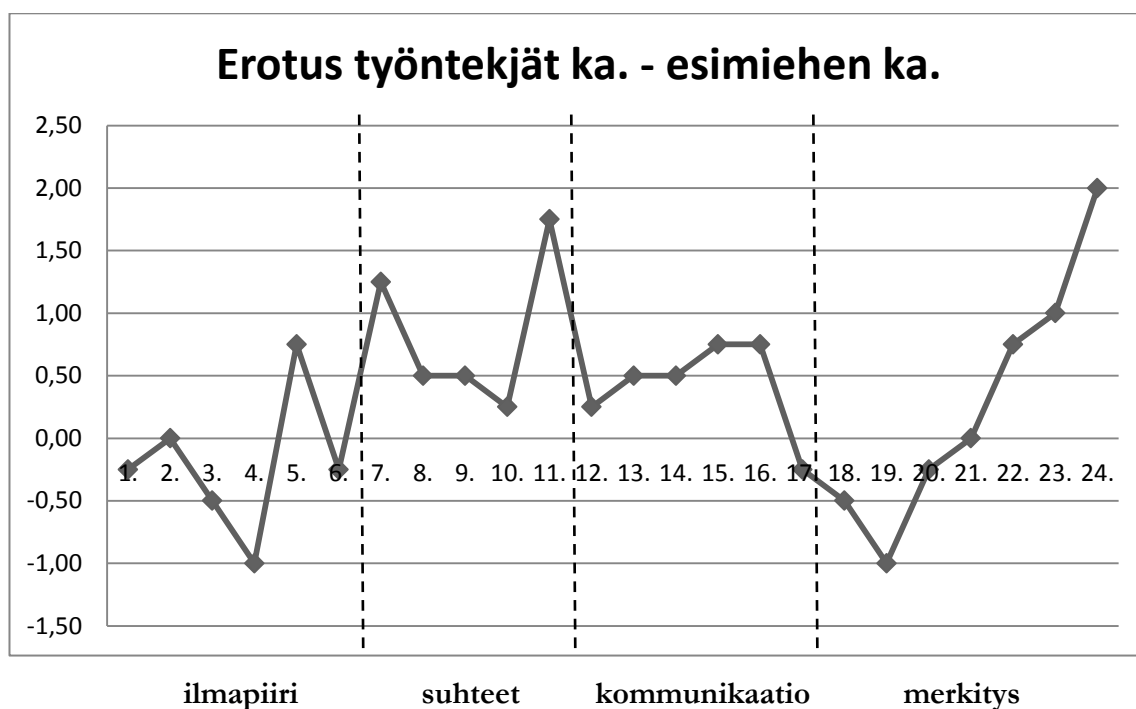
Seuraavassa kuviossa esitetään vastausten sijoittuminen pistejanalla esimiehen A:n ja viiden työntekijän vastausten perusteella. Kuvion vasemmassa reunassa on pistearvot 1-5 pistettä ja pystylinjan katkoviivoilla on erotettu positiivisen johtajuuden strategia-alueet ja alareunan kysymysnumerot: ilmapiiri, suhteet, kommunikaatio, merkitys. Vaakalinjassa kulkeva katkoviiva on sijoitettu laadultaan keskitason (3 pistettä) positiivisen johtajuuden rajalle.



Kuvio 10. Esimies A:n itsearviointi ja alaisten arvio positiivisen johtajuuden kysymyksissä.

Pistejanasta voidaan päätellä, että esimies A:n johtajuuden itsearviot eri noudattavat samoja linjoja työntekijä arvioiden kanssa eri strategia-alueilla. A on ollut henkilökohtaisissa arvoissaan varovainen. Suurimmat erot ovat syntyneet positiivisen ilmapiirin kysymyksessä 4 ja 5 sekä positiivisten suhteiden kysymyksissä 7 ja 11. Positiivisen kommunikaation kysymyksissä 14, 15 ja 16 on eroa työntekijöiden arvioihin. Positiivisen merkityksen kysymyksissä 19, 22 ja 23 erot ovat myös merkitykselliset. Kysymys 24 oli käsitteeltään vaikea ja se koski enemmän esimiestä itseään, joten todettiin, että sitä ei voinut vertailla alaisten kanssa. Esimiehen A kannattaa kuitenkin huomioida kysymyksestä tehty itsearviointi omaa kehityssuunnitelmaansa laatiessaan.

Seuraavassa kuviossa esitetään työntekijöiden ja esimiehen A vastausten keskiarvojen erotus.



Kuvio 11. Esimies A:n ja työntekijöiden keskiarvojen erotus positiivisen johtajuuden kysymyksissä.

Positiivisen johtajuuden tuloksien keskiarvoista laskettiin työntekijän ja esimiehen A keskiarvojen erotus. Yli 0,7 pisteen eroa voidaan pitää merkittävänä poikkeamana. Erotuksissa keskiarvon ollessa positiivinen, työntekijät ovat arvioineet esimiehen korkeammalla kuin esimies itse. Erotuksen ollessa negatiivinen, esimies on itsearvioinnissa arvioinut itsensä korkeammalla keskiarvolla kuin työntekijät. Työntekijöiden vastauksista saatujen keskiarvojen perusteella A: positiivisen johtajuuden kokonaiskeskiarvo on 3,1 pistettä joka on hieman parempi kuin esimiehen A:n oma arvio 2,9 pistettä.

**Esimies A:n keskeiset positiivisen johtajuuden kehittymiskohteet ovat:**

**Positiivinen ilmapiiri**

- Anteeksianto virheiden tekijöille
- Kiitollisuuden ilmaisu päivittäin

**Positiiviset suhteet**

- Työntekijöiden tukeminen siten että he voivat myös auttaa toisiaan.
- Tarjoaa vähintään viisi positiivista viestiä yhtä negatiivista viestiä kohti.

## Positiivinen kommunikaatio

- Jakaa sellaista tietoa jossa työntekijöiden onnistumisia kiitetään
- Tunnistaa positiivista vastuullisuutta ja palkitsee sekä auttaa työntekijää tavoitteissa

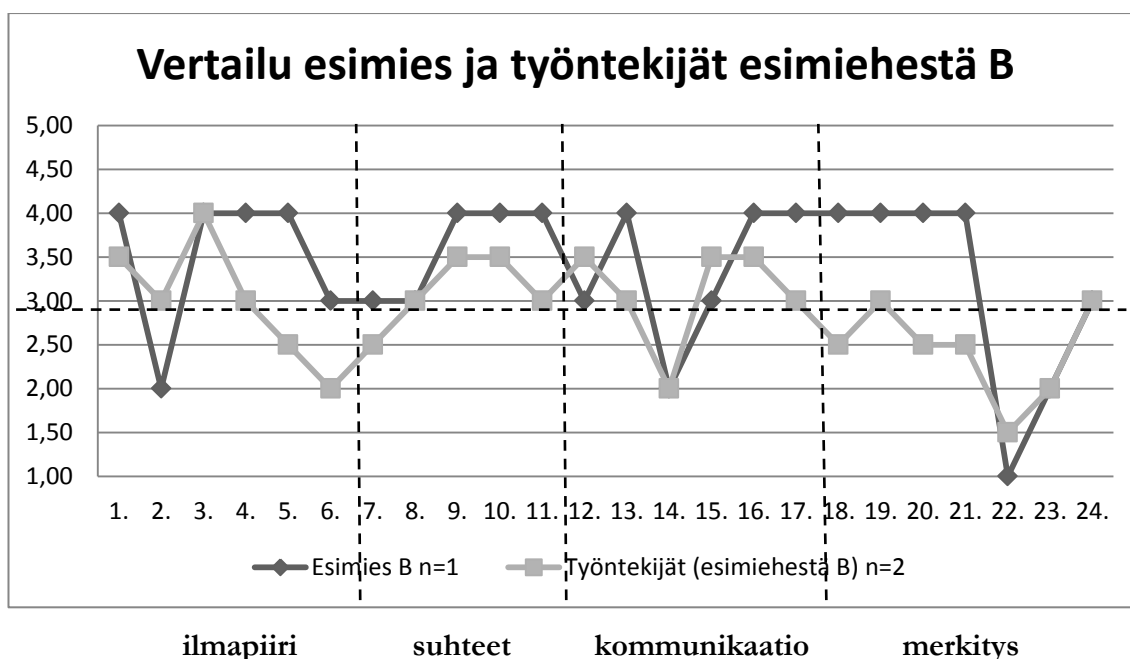
## Positiivinen merkitys

- Tapaa työntekijän vähintään kerran kuukaudessa henkilökohtaisesti.
- Painottaa jatkuvasti vahvaa sisäisten suhteiden kehittämistä.

Keskeisin kehittymisen alue esimies A:n kohdalla ensimmäisessä vaiheessa olisi positiivisten suhteiden luominen ja siihen liittyen myös oman positiivisen energian näkyminen sekä yksilön energisyyden hyödyntäminen.

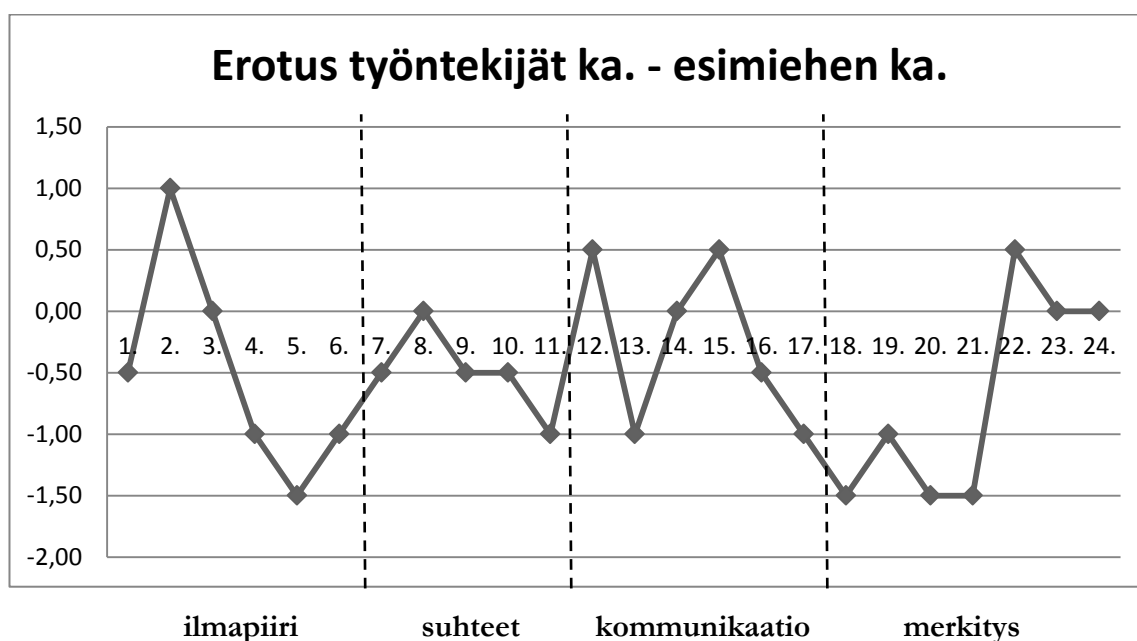
### 5.1.2 Esimies B, tulokset

Seuraavassa kuviossa esitetään vastausten sijoittuminen pistejanalla esimies B:n ja kahden työntekijän antamien vastausten perusteella. Kuvion pystylinjan katkoviivalla on erotettu positiivisen johtajuuden strategia-alueet ja kysymysnumerot: ilmapiiri, suhteet, kommunikaatio, merkitys. Vaakalinjassa kulkeva katkoviiva on sijoitettu laadultaan keskitason (3 pistettä) positiivisen johtajuuden rajalle.



Kuvio 12. Esimies B:n itsearviointi ja alaisten arvio positiivisen johtajuuden kysymyksissä.

Pistejanasta voidaan päätellä, että arviot esimies B:n johtajuudesta poikkeavat eniten strategia-alueilla positiivinen ilmapiiri ja positiivinen merkitys. Esimies B on ollut arvoissaan alaisiaan positiivisempi. Suurimmat erot ovat syntyneet positiivisen ilmapiirin kysymyksissä 4, 5 ja 6. Positiivisen suhteen alueella kysymyksessä numero 11. Positiivisen kommunikaation kysymyksissä 13, ja 17 erot ovat myös merkitykselliset. Positiivisen merkityksen kysymyksissä oli arvioinneissa eroa kysymyksissä 18,19, 20 ja 21. Kysymys 24 oli käsitteeltään vaikea ja se koski enemmän esimiestä itseään, joten todettiin, että sitä ei voinut vertailla alaisten kanssa. Esimiehen B kannattaa kuitenkin huomioida kysymyksestä tehty itsearviointi omaa kehityssuunnitelmaansa laatiessaan. Seuraavassa kuviossa esitetään työntekijöiden ja esimiehen B vastausten keskiarvojen erotus.



Kuvio 13. Esimies B:n ja alaisten keskiarvojen erotus positiivisen johtajuuden kysymyksissä.

Positiivisen johtajuuden tulosten keskiarvoista laskettiin työntekijän ja esimiehen B:n keskiarvojen erotus. Yli 0,7 pisteen eroa voidaan pitää merkittävänä poikkeamana. Erotuksissa keskiarvon ollessa positiivinen, työntekijät ovat arvioineet esimiehen korkeammalla kuin esimies itse. Erotuksen ollessa negatiivinen, esimies on itsearvioinnissa arvioinut itsensä suuremmalla keskiarvolla kuin työntekijät. Työntekijöiden vastauksista saatujen keskiarvojen perusteella B: positiivinen johtajuuden kokonaiskeskiarvo on 2,8 pistettä joka on hieman heikompi kuin esimiehen B:n oma arvio 3,4 pistettä.



**Esimies B:n keskeiset positiivisen johtajuuden kehittymiskohteet ovat:**

**Positiivinen ilmapiiri**

- Anteeksianto virheiden tekijöille
- Kiitollisuuden ilmaisu päivittäin
- Työpisteissä vierailu ja kiittäminen päivittäin

**Positiiviset suhteet**

- Tarjoaa vähintään viisi positiivista viestiä yhtä negatiivista viestiä kohti.

**Positiivinen kommunikaatio**

- Antaa työntekijälle mahdollisuuden saada myös itse palautetta.

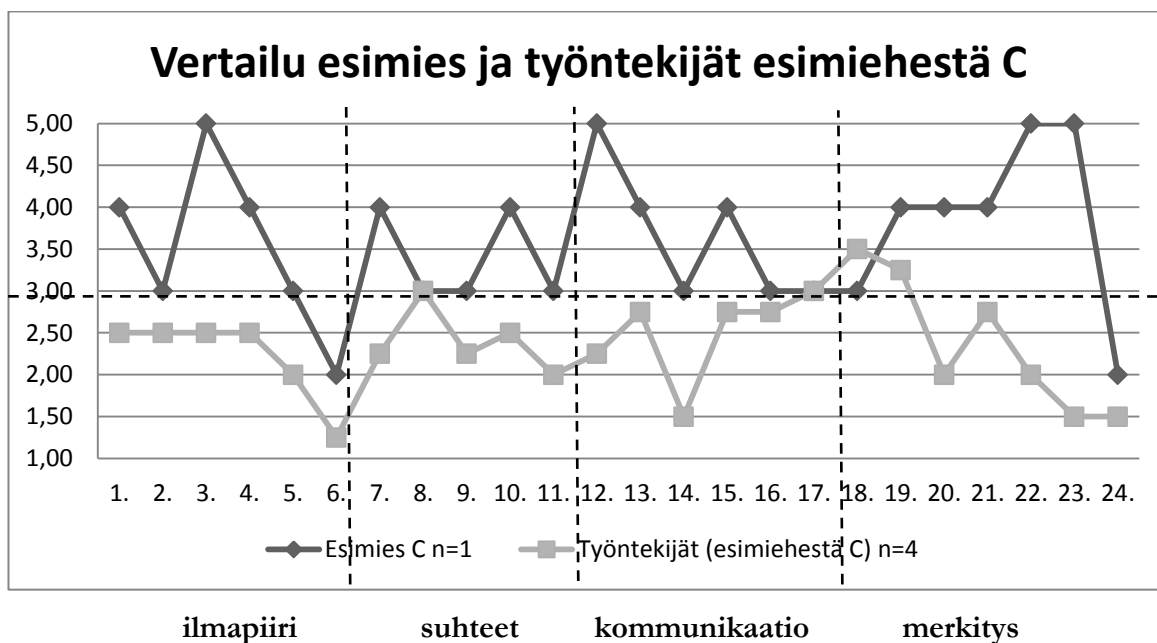
**Positiivinen merkitys**

- Painottaa jatkuvasti vahvaa sisäisten suhteiden kehittämistä.
- Sitoo työn tuloksellisuutta pitkän tähtäimen tavoitteisiin
- Varmistaa että yhteisölliset tavoitteet ovat etusijalla
- Täsmentää suorat palautteet erityiseen yhteenvetoon

Esimes B:n kohdalla on huomioitava, että hänen työntekijöiden arvio perustui kahden työntekijän antamiin vastauksiin. Keskeisin ensimmäisen vaiheen kehittymisen alue esimies B:n kohdalla ensimmäisessä vaiheessa olisi positiivisten merkityksen luominen tai positiivisen ilmapiirin kehittämisen strategia. Sekä työntekijät että esimies ovat arvioineet yhteisesti myös kommunikaatioon liittyvän viestien jakamisen positiiviseen merkitykseen liittyvän henkilökohtaisten kuukausittaisten tapaamisen merkityksen kehittämistarpeet.

### 5.1.3 Esimies C, tulokset

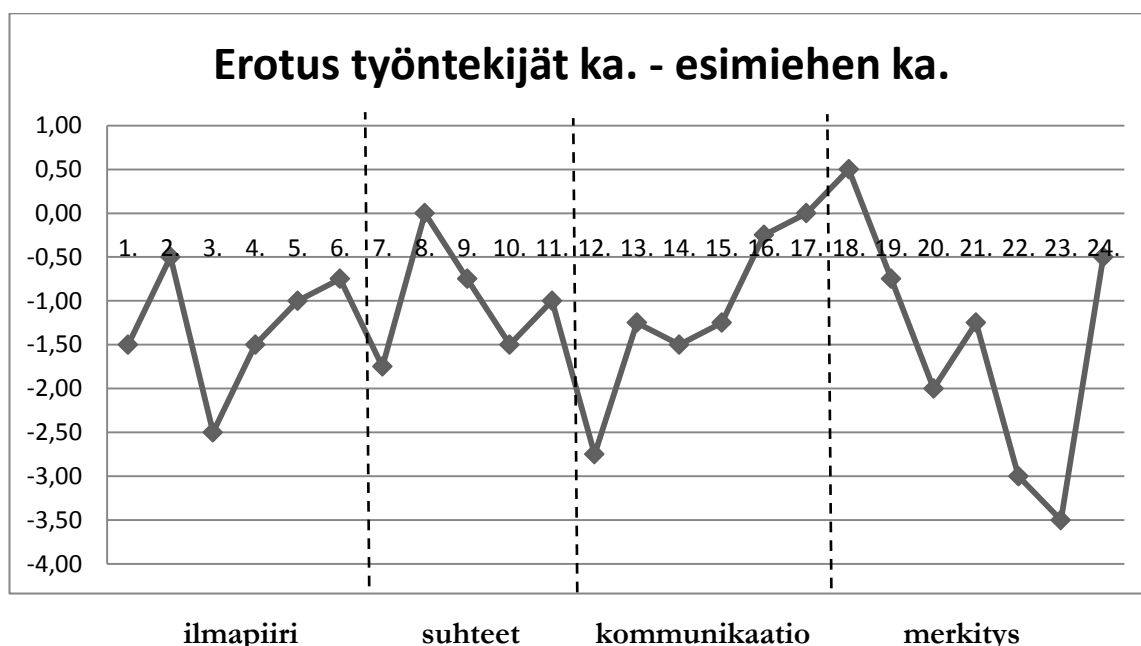
Seuraavassa kuviossa esitetään vastausten sijoittuminen pistejanalla esimies C:n ja viiden työntekijän antamien vastausten perusteella. Kuvion pystylinjan katkoviivalla on erotettu positiivisen johtajuuden strategia-alueet ja kysymysnumerot: ilmapiiri, suhteet, kommunikaatio, merkitys. Vaakalinjassa kulkeva katkoviiva on sijoitettu laadultaan keskitason (3 pistettä) positiivisen johtajuuden rajalle.



Kuvio 14. Esimies C:n itsearviointi ja alaisten arvio positiivisen johtajuuden kysymyksissä.

Pistejanasta voidaan päätellä, että arviot esimies C:n johtajuudesta poikkeavat jokaisella strategia-alueilla alaisten arviosta. Esimies C on ollut arvoissaan alaisiaan positiivisempi. Suurimmat erot ovat syntyneet positiivisen ilmapiirin kysymyksissä 1, 3, 4, 5 ja 6. Positiivisten suhteiden kysymyksissä 7, 9, 10 ja 11. Positiivisen kommunikaation kysymyksessä 12, 13, 14 ja 15. Positiivisen merkityksen kysymyksissä, 19, 20, 21, 22, 23 erot ovat myös huomattavia. Kysymys 24 oli käsitteeltään vaikea ja se koski enemmän esimiestä itseään, joten todettiin, että sitä ei voinut vertailla alaisten kanssa. Esimiehen C kannattaa kuitenkin huomioida kysymyksestä tehty itsearviointi omaa kehityssuunnitelmaansa laatiessaan.

Seuraavassa kuviossa esitetään työntekijöiden ja esimiehen C vastausten keskiarvojen erotus.



Kuvio 15. Esimies C:n ja alaisten keskiarvojen erotus positiivisen johtajuuden kysymyksissä.

Positiivisen johtajuuden tuloksien keskiarvoista laskettiin työntekijän ja esimiehen C:n keskiarvojen erotus. Yli 0,7 pisteen eroa voidaan pitää merkittävänä poikkeamana. Erotuksissa keskiarvon ollessa positiivinen, työntekijät ovat arvioineet esimiehen korkeammalla kuin esimies itse. Erotuksen ollessa negatiivinen, esimies on itsearvioinnissa arvioinut itsensä suuremmalla keskiarvolla kuin työntekijät. Työntekijöiden vastauksista saatujen keskiarvojen perusteella C:n positiivisen johtajuuden kokonaiskeskiarvo on 2,2 pistettä joka on merkittävästi heikompi kuin esimiehen c:n oma arvio 3,7 pistettä.

#### **Esimies C:n keskeiset positiivisen johtajuuden kehittymiskohteet ovat:**

##### **Positiivinen ilmapiiri**

- Edistää tietoa organisaation sisäisistä vaikeuksista.
- Kannustaa julkisesti.
- Antaa anteeksi virheiden tekijöille eikä kanna kaunaa.
- Kiitollisuuden ilmaisu päivittäin.
- Työpisteissä vierailu ja kiittäminen päivittäin.

### **Positiiviset suhteet**

- Toimii niin, että työntekijät voivat tukea toisiaan.
- Huomioi ja tukee organisaation energisyyttä.
- Antaa palautetta henkilön vahvuuksista.
- Tarjoaa vähintään viisi positiivista viestiä yhtä negatiivista viestiä kohti.

### **Positiivinen kommunikaatio**

- Tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden antaa esimiespalautetta.
- Antaa työntekijälle mahdollisuuden saada itse palautetta.
- Jakaa johdonmukaisesti työntekijöille onnittelupalautteita hyvistä suorituksista
- Keskittyy haitalliseen käytökseen ja sen seurauksiin, ei henkilöön.

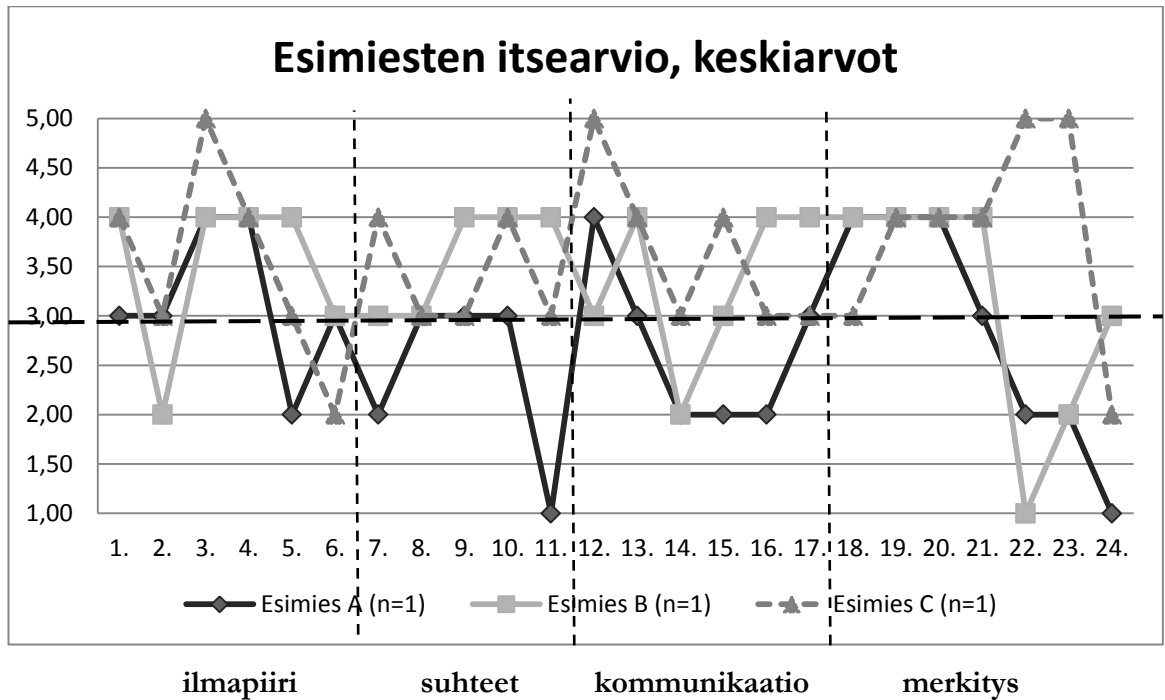
### **Positiivinen merkitys**

- Sitoo tuloksellisuutta pitkään aikakehykseen
- Varmistaa että yhteisölliset tavoitteet ovat suhteessa organisaation tavoitteisiin
- Täsmentää suorat palautteet yhteenvedoihin odotuksista ja vastuista.
- Tapaa työntekijän vähintään kerran kuukaudessa henkilökohtaisesti.
- Painottaa jatkuvasti vahvaa sisäisten suhteiden kehittämistä.

Esimies C:n kohdalla on huomioitava, että hänen työntekijöiden arvio perustui viiden työntekijän antamiin vastauksiin. Koska arviointien eroja oli tasaisesti usealla strategia-alueella, niin tulosten perusteella voisi lähteä kehittämään jokaisesta alueesta yhtä keskeistä tekijää. Esi- miesasema ja sen luonne saattaa vaikuttaa vastausten jakaumaan.

## **5.2 Esimiesten keskiarvot itsearviossa**

Oheiseen kuvioon on yhdistetty kaikkien esimiesten itsearvioita kuvaavat pistejanat. Kuvion vaakalinjan katkoviiva kuvaa keskitason johtajuutta ja pystylinjassa olevat katkoviivat erottavat kysymysten strategia-alueet. Keskitason johtajuus on pisteytetty arvoon kolme.



Kuvio 16. Esimies A, B ja C:n itsearvioinnit positiivisen johtajuuden kysymyksissä.

Kuvio osoittaa, että esimiehet kokevat olevansa työssään keskitasoa positiivisempia. Kaikkien esimiesten positiivisen johtajuutensa omien arvioiden keskiarvo oli yhteensä 3,3 pistettä. Työntekijöiden antama keskiarvo oli kuitenkin 0,6 pistettä heikompi ja kaikkien työntekijöiden arvioiden keskiarvoksi muodostui 2,7 pistettä. Eroa voi pitää merkittävänä, mutta yksilön johtajuudet eroavat toisistaan ja kehittämishankkeen kannalta on merkityksellisempää tarkastella yksilö- ja ryhmäjohtajuuden kehittämistä.

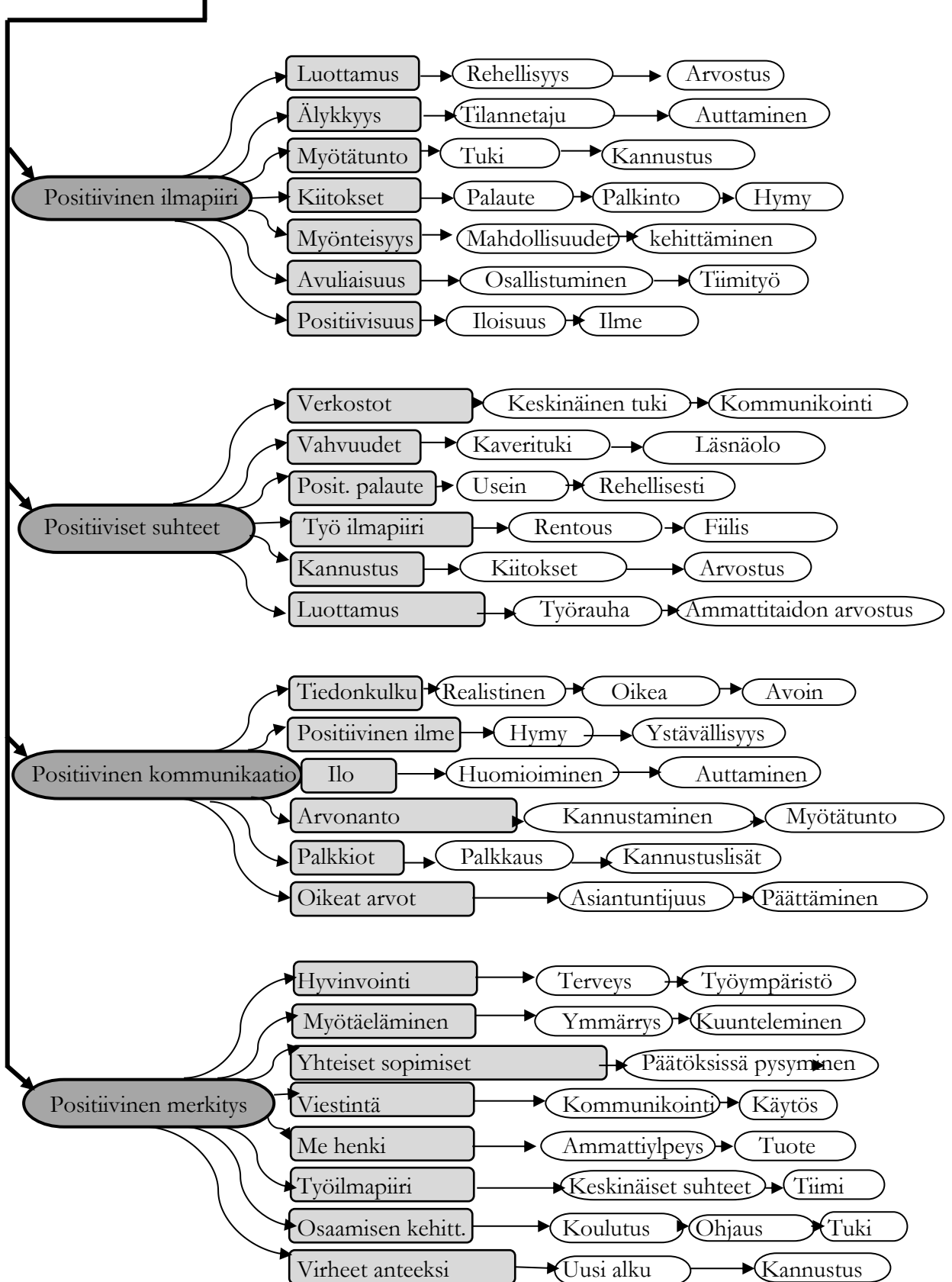
### 5.3 Käsitekartta

Jokaiselle johtajalle tehtiin haastattelu. Haastattelun tavoitteena oli selvittää positiivisen johtajuuden kokemuksia ja jokaisen johtajan näkemys positiivisesta johtajuudesta. Haastatteluista tehtiin käsitekartat jolla pyrittiin hahmottamaan, missä määrin käsitekartta vastaa tutkittavan ajattelua. Validoinnin määrittämiseksi laadittu käsitekartta käytiin yhdessä läpi (missä määrin käsitekartta vastaa tutkittavan ajatuksia). Toisena tarkoituksena oli tehdä esimiehelle käsitekartasta kehityssuunnitelman toteuttamiseksi selkeämmän ajattelun apuväline.

#### 5.3.1 Esimies A:n käsitekartta

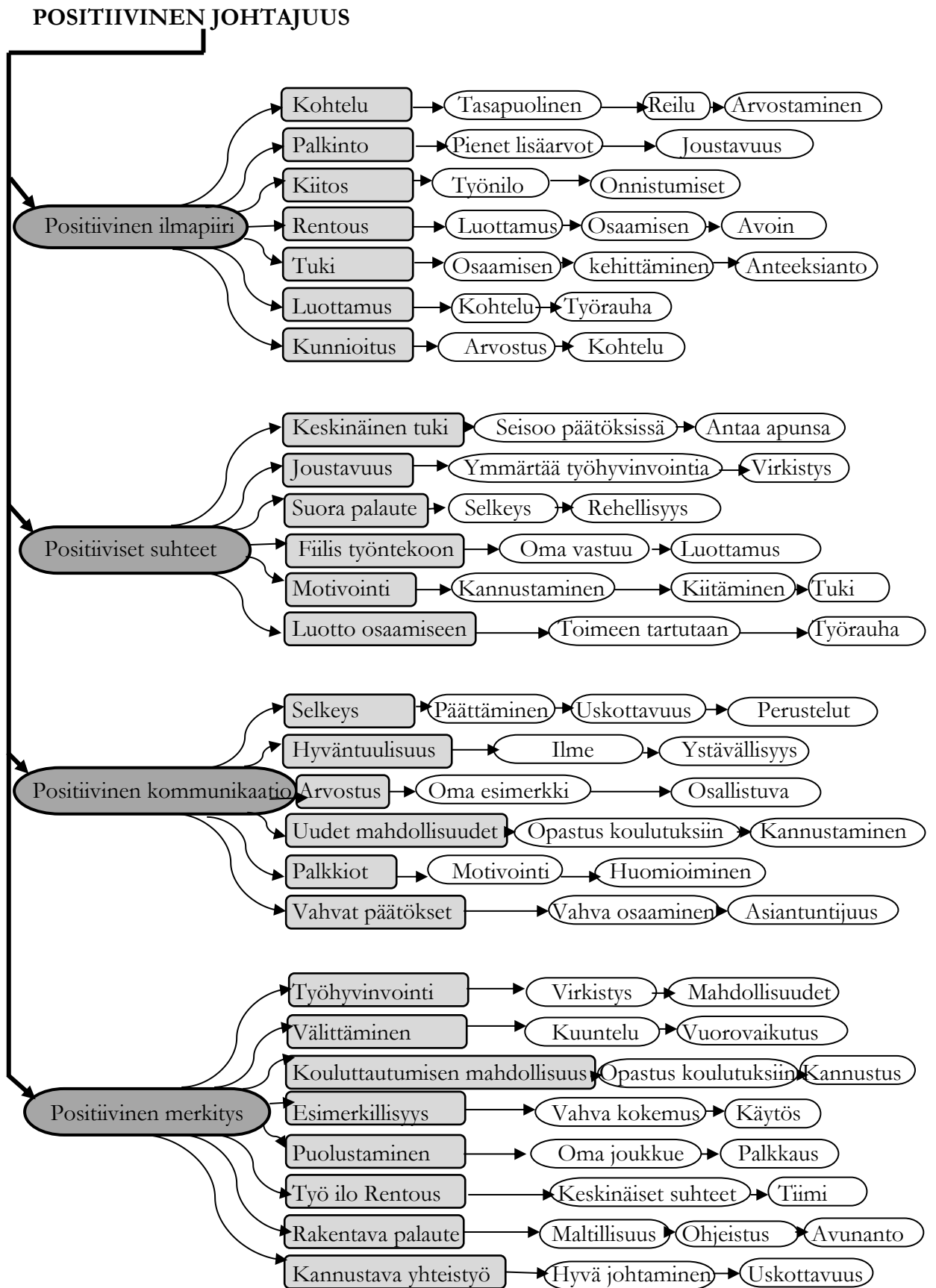
Seuraavassa kuviossa on esimies A:n haastattelusta laadittu käsitekartta. Haastattelussa kysyttiin teemarunkoa käyttäen positiivisen johtajuuden kokemuksia.

# POSITIIVINEN JOHTAJUUS



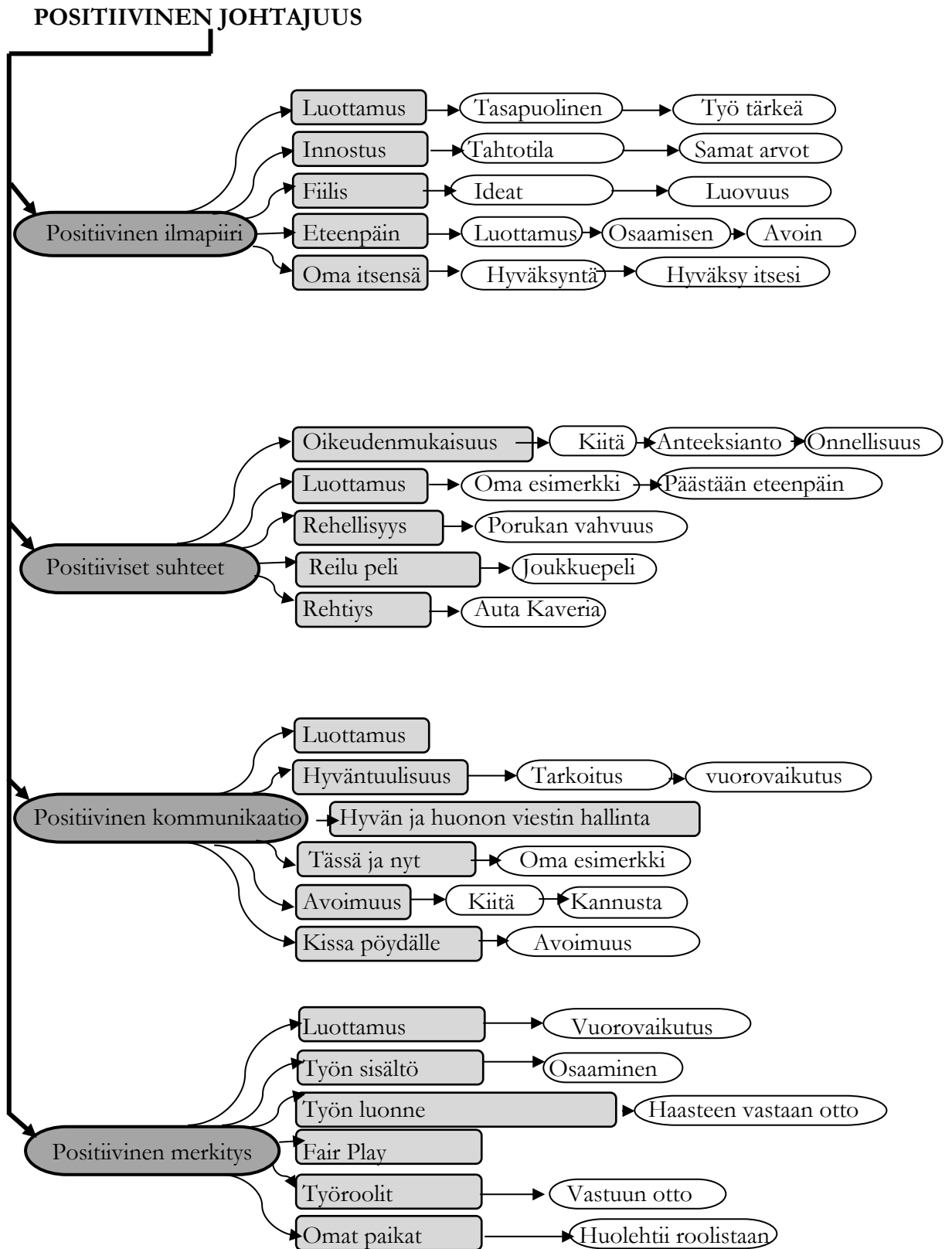
Kuvio 17. Esimies A:n näkemys positiivisesta johtajuudesta.

### 5.3.2 Esimies B:n käsittekartta



Kuvio 18. Esimies B:n näkemys positiivisesta johtajuudesta.

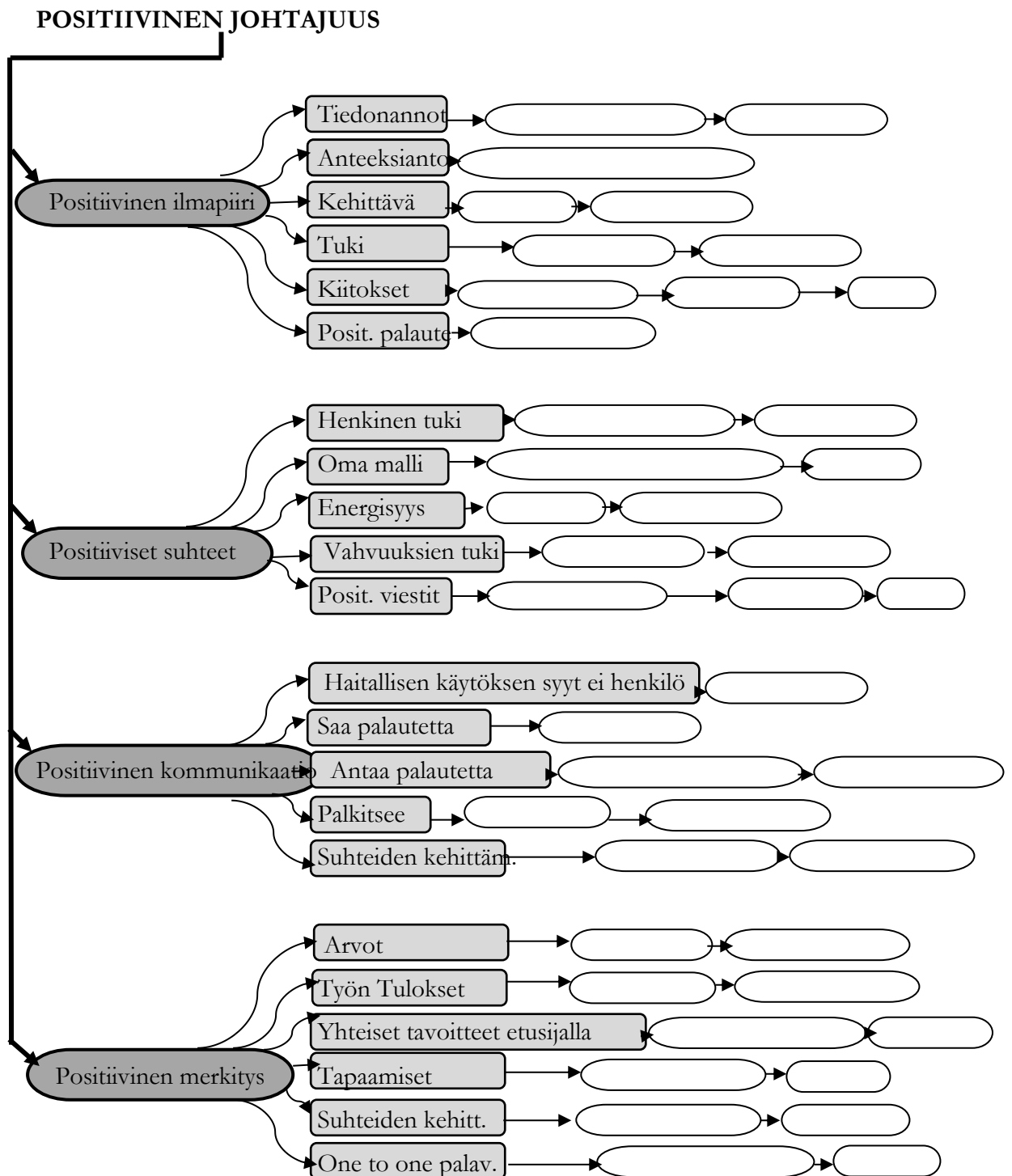
### 5.3.3 Esimies C:n käsittekartta



Kuvio 19. Esimies C:n näkemys positiivisesta johtajuudesta.



Kuvioiden 17, 18, ja 19 käsittekarttojen perusteella voi havaita, että johtajien käsitteiden näkemykset poikkeavat toisistaan, kuten johtamistavat johtajuudessa. Seuraava käsittekartta 20 laadittiin positiivisen johtajuuden strategioiden perusteella. Siinä pyrittiin lyhyellä sanamuodolla kuvaamaan strategia-alueen tehtyjen kysymysten sisältöä. Käsitteiden jatkaminen on jätetty avoimeksi.



Kuvio 20. Positiivisesta johtajuuden kysymysten kuvauksien käsittekartta.

Käsittekarttoja vertailemalla voi todeta, että jokaisella johtajalla on arvomaailmassaan teoriakäytännön ja teorian mukaisia positiivisen johtajuuden ydinarvoja. Ne sijoittuvat teoriaan nähden henkilön oman näkemyksen mukaan eri kohdalle. Tämän työn positiivisen johtajuuden kehittämisen käynnistämisen tavoitteena oli herättää johtajien omia ajatuksia ja pohdintoja johtajuudestaan. Viimeisen kuvion 20 käsittekartan merkitykset kuvaavat tämän tutkimuksen positiivisen johtajuuden teorioita. Toisena tarkoituksena oli tehdä esimiehelle käsittekartasta kehitysuunnitelman toteuttamiseksi selkeämmän ajattelun apuväline. Validoinnin määrittelemiseksi laadittu käsittekartta käytiin yhdessä läpi (missä määrin käsittekartta vastaa tutkittavan ajatuksia).

Omat kokemukset ja kertomukset olivat osa käsittekarttojen laatimista. Haastattelutilanteista syntyi kertomuksia joilla haastateltava ja haastattelija hahmottivat positiivista johtajuutta yleisesti kokemuseräisesti. Jokaisella johtajalla oli menneistä esimiehistään positiivisen johtajuuden henkilökohtaisia kokemuksia. Esimies A oli onnistunut useassa eri kehittämishankkeessa ja esimies oli erikseen kiittänyt ja kannustanut kouluttautumaan osaamisen kehittämiseksi. Koulutuksien jatkuvuus ja vastuut kasvoivat onnistumisten myötä. A kertoi, että esimiehellä oli tapana tulla antamaan tehtäviä aloittaen: "Sinulla kun on hyviä ideoita ja verbaalista kykyä, niin voisitko..."

Esimes B kertoi, miten oli nuorena lähtenyt uuteen ja outoon tehtävään. Tehtävä oli haastava liikunnanohjaustyö. Esimes oli kannustanut ja rohkaissut nuorta aloittelijaa, antanut ohjauksellista tukea ja vielä viimeiseksi tuonut liikunnanohjaus koulutuksen kurssipaperit eteen. Hän oli kannustanut jatkuvaan kehitykseen ja koulutuksiin. B kertoi myös toisen esimiehensä kiitosten lähtemättömästä merkityksestä. B oli pitkän ohjauskauden jälkeen saanut esimieheltä palkinnoksi hyvin tehdystä työstä mahdollisuuden osallistua eksoottiseen Islantiin tehtyyn ystävyyskuntamatkaan. "Sitä kiitollisuutta en unohda ikinä, oli se sellainen kokemus", B kertoi.

Esimes C kertoi kuinka esimies oli hyvin järjestellyn ja onnistuneen tapahtuman jälkeen muistuttanut kiittää erikseen, vaikka C ei ollut osannut sitä odottaa.

## 6 Tutkimusvastaukset

Toimintatutkimuksen tavoite oli käsitellä neljää tutkimusongelmaa, jotta voitiin hahmottaa johtajien henkilökohtaisten positiivisen johtajuuden kehityssuunnitelman sisältöä. Jokaiseen tutkimusongelmaan löydettiin vastauksia. Tutkimusongelmien vastaukset on esitetty jokaisen johtajan kohdalla erikseen oheisessa yhteenvedossa.

### **Mitkä positiivisen johtajuuden tekijät edistävät positiivisen ilmapiirin saavuttamista?**

Jokaiselle johtajalle löydettiin henkilökohtaiset positiivisen johtajuuden kehittymisen tarpeet.

#### *Johtaja A*

- Anteeksianto virheiden tekijöille
- Kiitollisuuden ilmaisu päivittäin
- Työpisteissä vierailu ja kiittäminen päivittäin

#### *Johtaja B*

- Anteeksianto virheiden tekijöille
- Kiitollisuuden ilmaisu päivittäin
- Työpisteissä vierailu ja kiittäminen päivittäin

#### *Johtaja C*

- Edistää tietoa organisaation sisäisistä vaikeuksista.
- Kannustaa julkisesti.
- Antaa anteeksi virheiden tekijöille eikä kanna kaunaa.
- Kiitollisuuden ilmaisu päivittäin.
- Työpisteissä vierailu ja kiittäminen päivittäin.

### **Mitkä johtamiseen liittyvät positiivisen kommunikaation toimintatavat edistävät organisaation johtajuutta?**

Positiivisen kommunikaation toimintatapojen ehdotukset löydettiin jokaisen johtajan kehityssuunnitelman tavoitteisiin.

#### *Johtaja A*

- Jakaa sellaista tietoa jossa työntekijöiden onnistumisia kiitetään
- Tunnistaa positiivista vastuullisuutta ja palkitsee sekä auttaa työntekijää tavoitteissa

#### *Johtaja B*

- Antaa työntekijälle mahdollisuuden saada myös itse palautetta.

#### *Johtaja C*

- Tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden antaa esimiespalautetta.
- Antaa työntekijälle mahdollisuuden saada itse palautetta.
- Jakaa johdonmukaisesti työntekijöille onnittelupalautteita hyvistä suorituksista.
- Keskittyy haitalliseen käytökseen ja sen seurauksiin, ei henkilöön.

### **Mitä toimintatapoja tarvitaan positiivisen suhteiden kehittämiseksi?**

Positiivisten suhteiden kehittämisen tarpeisiin löydettiin jokaiselle vastauksia ja kehitettävää.

#### *Johtaja A*

- Työntekijöiden tukeminen siten että he voivat myös auttaa toisiaan.
- Tarjoaa vähintään viisi positiivista viestiä yhtä negatiivista viestiä kohti.

#### *Johtaja B*

- Tarjoaa vähintään viisi positiivista viestiä yhtä negatiivista viestiä kohti

#### *Johtaja C*

- Toimii niin, että työntekijät voivat tukea toisiaan.
- Huomioi ja tukee organisaation energisyyttä.
- Antaa palautetta henkilön vahvuuksista.
- Tarjoaa vähintään viisi positiivista viestiä yhtä negatiivista viestiä kohti.

### **Miten työntekijöiden työ positiivista merkitystä voidaan parantaa?**

#### *Johtaja A*

- Tapaa työntekijän vähintään kerran kuukaudessa henkilökohtaisesti.
- Painottaa jatkuvasti vahvaa sisäisten suhteiden kehittämistä.

#### *Johtaja B*

- Painottaa jatkuvasti vahvaa sisäisten suhteiden kehittämistä.

- Sitoo työn tuloksellisuutta pitkän tähtäimen tavoitteisiin
- Varmistaa että yhteisölliset tavoitteet ovat etusijalla
- Täsmentää suorat palautteet erityiseen yhteenvetoon

#### *Johtaja C*

- Sitoo tuloksellisuutta pitkään aikakehykseen
- Varmistaa että yhteisölliset tavoitteet ovat suhteessa organisaation tavoitteisiin
- Täsmentää suorat palautteet yhteenvetoihin odotuksista ja vastuista.
- Tapaa työntekijän vähintään kerran kuukaudessa henkilökohtaisesti.
  - Painottaa jatkuvasti vahvaa sisäisten suhteiden kehittämistä.

## 7 Positiivisen johtajuuden kehittämisen suunnittelu

Johtajat valitsivat itsearviointilomakkeesta ne kehittämisen mallit, jotka he kokivat erityisen tärkeinä oman positiivisen johtamisensa käyttäytymismalleina ja joilla on heidän mielestään suurin vaikutus positiivisen johtajuuden tehokkuuteen (Liite5-6). Tässä yhteydessä käsiteltiin myös jokaisen esimiehen lähimmiltä alaisilta saadut tulokset esimiehen arvioihin samoista kysymyksistä.

### 7.1 Johtamisarvioinnin tulosten henkilökohtainen suunnittelu

Positiivisen johtajuuden käyttäytymisessä ja arvioinnissa saatujen tasojen perusteella kukin johtaja lähti tunnistamaan kahta tai kolmea sellaista käyttäytymismallia joilla he voivat parantaa positiivista johtajuuttaan. Arviointi perustui kyselyhetkellä vallitsevaan tilanteeseen.

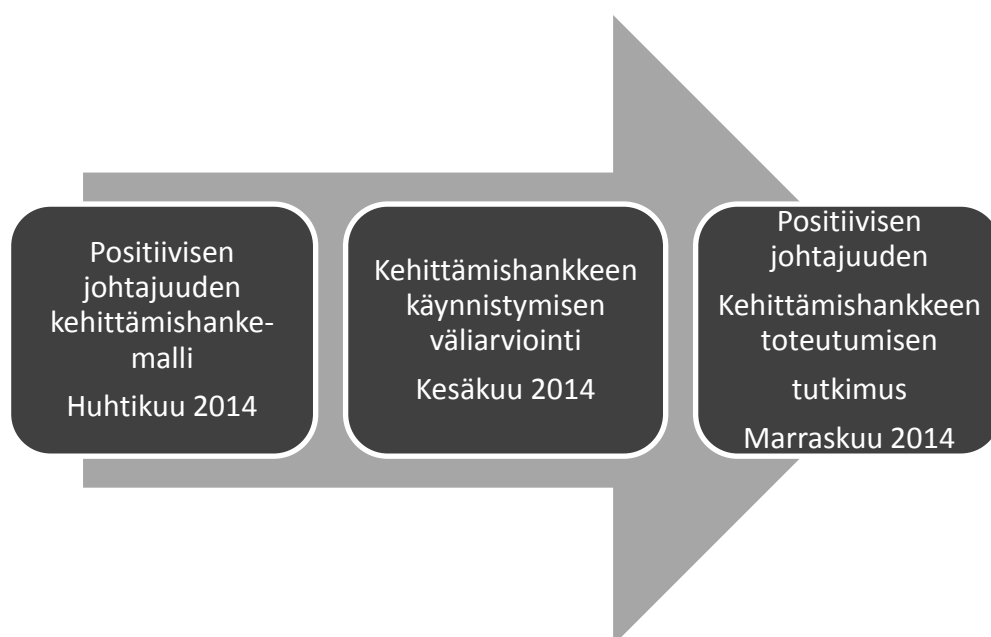
Jokainen johtaja pohti Cameronin teorian mukaisesti: Millä kahdella tai kolmella toimintatavan muutoksella voi parantaa tehokkuutta neljässä positiivista ilmapiiriä omassa johtamiskäyttäytymisessään? Toimeen pantavien parannuskohtien suunnitteluun kuului työelämän arvioinnin lisäksi vastaaminen yksityis- ja perhe-elämän kysymyksiin (Cameron K.2013).

Esimiehet kokoontuivat tuloksien arviointia varten. Ennen henkilökohtaisen positiivisen johtajuuden kehittämisen suunnitelman tekemistä käytiin vielä saadut vastaukset läpi ja tutkija selvensi tuloksia ja käsitteitä.

## 8 Tulevaisuus

### 8.1 Tutkimuksen jatkoaikataulu ja toteutus

Tutkimus jatkuu toimintatutkimuksena tämän kehittämishankkeen perusteella vuoden 2014 loppuun. Esimiehet seuraavat suunnitelmansa toteutumista pitämällä positiivisen johtajuuden tavoitteiden toteutumisista päiväkirjaa. Kehittämishanketta ja kokemuksia seurataan esimiesten kuukausipalaverissa. Ensimmäinen Positiivisen johtajuuden kehittämisen palautepalaveri pidetään kesäkuussa 2014. Marraskuussa 2014 tutkimus toteutetaan positiivisen johtajuuden kyselytutkimuksen osalta uudelleen. Neljä strategiaa säilyy, mutta kysymysten asettelua tullaan pohtimaan uudelleen.



Kuvio 21. Positiivisen johtajuuden kehityshankkeen jatkaminen tulevaisuudessa

### 8.2 Kehittämismenetelmän jatkamisen arviointi tulevaisuudessa

Positiivisen johtajuuden kehittämisen jatkamista pohditaan saatujen kokemusten kautta. Tuloksia voi vertailla myös vuosittain toteutettavien työhyvinvointi kyselyiden avulla. Kehityskeskustelut voisi antaa myös selkeää viestiä esimiehille. Mikäli kokemukset ja tulokset osoittavat positiivisen johtajuuden kehittymistä eri strategia-alueilla, voisi itsearviointi menetelmää käyttää positiivisen johtajuuden kehittämisen työvälineenä jatkossa esimerkiksi kerran vuodessa.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Kysymysten arviointi

Positiivisen johtajuuden kehittämishanke osoitti, että jokaisella johtajalla on kehittämistarpeita tulevaisuudessa. Kehittämistyötä tulee jatkaa ja vuoden 2014 loppuarvioinnin yhteydessä päättää jatkosta. Itsearviointilomaketta tulee kehittää liikuntapalvelun organisaation mukaiseksi ja kysymyspatteristoa selkeyttää. Kyselylomakkeessa oli yhden kysymyksen sisällä useita linkittyneitä kokonaisuuksia. Jatkossa kysymykset tulee asetella yksittäistä väittämää koskeviksi ja myös selkeämmiksi. Tutkimus vietiin nyt päätökseen tehdyillä käännosteksteillä, kun kysymyksessä oli pieni kohderyhmä ja tutkijalla oli mahdollisuus selvittää sisältöjä kohderyhmälle konkreettisesti eri tilanteissa. Tutkimuskysymys 24 oli työntekijöiden näkökulmasta tarpeeton, kun se käsitteli johtajan omaa suunnitelmaa. Kysymystä ei laskettu keskiarvoihin, mutta se jäi johtajan itsensä pohdittavaksi.

### 9.2 Menetelmien pohdinta

Tutkimuksen tulosten toteutumisen arvioinnissa on huomioitava, että osa vastaajista koki tutkimuksen hankalaksi. Osasyynä oli se että positiivista johtajuutta kysyttiin monella eri tavalla. Erilaiset johtajuudet ja asema johtajana saattaa myös muokata pienen organisaation mielipiteitä. Tehdyssä vertailussa päästiin kuitenkin valitun teorian kannalta tärkeimpään sisältöön, joka oli esimiehen itsearvio. Tähän työhön haluttiin kuitenkin liittää mukaan myös henkilöstön tekemät arvioinnit. Saatujen vastauksien ja tuloksien perusteella ratkaisu oli hyvä, sillä esimiehet saivat realistisemmän kuvan omasta positiivisesta johtajuudestaan.

Jatkossa tästä kehityssuunnitelmasta voisi laatia myös helpomman ja nopeamman version pelkästään itsearvioinnin tekemiseksi.

### 9.3 Itsearviointit ja haastattelut

Johtajien ja myös työntekijöiltä itsearvioinnin realistisuus on tärkeää. Tässä tutkimuksessa huomattiin, että johtajien arviot olivat yleisesti positiivisemmat, kuin työntekijöiden arvioista saadut tulokset. Jatkossa menetelmää tulisi tarkastella juuri siitä näkökulmasta. Käsitekarttojen käyttäminen esimiesten ohjaamiseksi kehityshankkeeseen osoittautui hyväksi ratkaisuksi teorian selventämisessä. Vaikka niistä tuli esimiehensä näköiset ja erilaiset, joutui jokainen pohtimaan positiivista johtajuuttaan. Ensimmäisen vaiheen validointi toteutui kun käsitekartta käytiin jokaisen johtajan kanssa läpi toteutetun haastattelun jälkeen. Toisen vaiheen validointi oli



hankalaa, mutta sitä sivuttiin vertaamalla johtajien käsitekarttoja tutkijan strategiasta laatimaan käsitekarttaan.

Haastatteluja kriittisesti arvioiden voi todeta, että haastattelu tilanteessa haastateltavalta vaadittiin hyvää keskittymiskykyä. Itsearviointin tekeminen ja myös käsitekartan laatiminen on yksilön henkilökohtainen asia. Tutkimuksessa piti huomioida, että kaikki johtajat eivät välttämättä pysty kertomaan avoimesti henkilökohtaisina pitämiään asioita. Vaikka tämä tutkimus ja kehittämishanke tehtiin hyvässä yhteistyössä oli mahdollista, että oman johtajuuden arviointipelko vaikutti tuloksiin. Yksi huomioitava tekijä on yleisesti myös se, että kaikilla ihmisillä hahmotamisen kyky ei ole samanlaista.

#### **9.4 Tutkimuspalaute**

Tämä kehittämishanke on ollut osa liikuntapalveluorganisaation koulutuskokonaisuutta. Tällä tutkimuksella täydennetään vuoden 2013 - 2014 aikana käytyjä henkilöstön koulutuskokonaisuutta. Johtajuuden ottaminen esille herätti ensin ennakkoluuloja, mutta suurin osa mukana olleista vastasi kehittämishankkeen kysymyksiin. Esimiehet olivat avoimesti mukana ja suostuivat arviointeihin. Tutkimuksena menetelmä on uusi ja rohkea lähestymistapa johtajuuteen. Jatkokeskusteluissa tullaan palamaan tähän näkökulmaan. Tutkimuksen yhteydessä syntyi ajatus myös työntekijän itsearviointista positiivisen ilmapiirin luomisessa.

#### **9.5 Positiivisen johtajuuden kehittämissuunnitelmat**

Varsinaisen johtajan oman kehittämissuunnitelman sisältö jää johtajan omaksi tiedoksi. Kehittämissuunnitelmaa ja lomaketta tulee kuitenkin arvioida jatkossa uudelleen sisällön ja rakenteen osalta. Tämän työn taustateorioiden tutkimusten ja saatujen tulosten perusteella hanke oli merkityksellinen ja sen avulla voi kehittää liikuntapalveluorganisaatioita.

#### **9.6 Taloudelliset paineet haastavat positiivisen johtajuuden kehittymistä**

Johtajat kantavat merkittävää vastuuta organisaatiostaan ja taloudestaan. Positiivisen johtajuuden tekijöiden löytyminen olisi tärkeää muutospainissa ja säästövelvoitteiden keskellä. Keravalla on menneillä talouden tasapainottamisohjelman valmistelu (2014). Suomen kunnissa on suuria taloudellisia vaikeuksia ja haasteita. Jos Keravalla kaupungin talouden kehitys jatkuisi parin edellisen vuoden mukaisesti, olisi tase alijäämäinen jo 2014. Kaupungin talous taantuu merkittäväällä tavalla. Sopeuttamistoimissa keskitytään ensiksi menojen kehitykseen ja tuotta-

vuuden kasvuun. Talouden tasapainottamisella tavoitellaan sitä, että kaupungin talous sopeutetaan ennustettuun talousnäkymään eli kansantalouden hitaaseen kasvuun sekä väestön ikääntymiseen ja sen tuomiin menopaineisiin. Paineet investointien pienentämiseen ovat myös olemassa. Henkilöstöjärjestelyillä on keskeinen merkitys Keravan talouden tasapainottamistoimenpiteissä.

Liikuntapalvelu on useana vuotena pystynyt säilyttämään entisen vuosibudjetin, mutta kun raamiin 2014 ei ole tulossa suuria korotuksia, vaan säästötavoitteita, on toiminnallinen asema säilytettävä organisaatiota kehittämällä ja toimintoja tehostamalla. Talouden tasapainottamiseen määritelty säästö velvoite vuodelle 2014 koko vapaa-aikavirastolle on 126 000 euroa. Liikuntapalvelun osuus säästöistä on 27 000 euroa. Liikuntapalvelussa säästöt on suunniteltu saatavan suunnittelemalla uimahallin ja maa-uimalan kesän aukioloajat uudelleen, jalkapallotekonurmen talven aukioloaikoja muuttamalla, seura-avustuksia supistamalla ja kesäajan henkilöstöjärjestelyillä. Positiivisen johtajuuden merkitys työntekijöiden kannustamisessa korostuu entisestään, kun olemassa olevan vahvan markkina-asema halutaan säilyttää taloudellisista paineista huolimatta. Hyvinvoiva henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja sitä voidaan pitää yllä positiivisen johtajuuden menetelmillä.

Tämän kehittämishankkeen mukaan ajatuksia, käyttäytymistä ja mieltä voi johtaa ja niiden johtamisen eteen täytyy tehdä töitä.

Mielen johtamisen mallit:

"On luotava johtamisen käytännön toimintatapoja ja johtamiskulttuuri, jotka edistävät ihmismielen tuntemusta ja hyödyntämistä. Ja on hyödynnettävä kaikki mahdollinen ihmismielen voima päätöksissä." (Åhman 2012, 23.)

"Maailma on nälkäinen hyvyydelle ja se tunnistaa sen, kun näkee sen. Sillä on myös uskomattomia vastavaikutuksia hyvyydelle. Meissä kaikissa on jotain joka janoaa hyvää ja totuuden perään ja kun me näemme sen ihmisissä, hurraamme heille. Haluamme olla juuri niin kuin he." (Cameron 2013, 210.)

## Lähteet

Aaltola, J.&Valli, R.2007 Ikkunoita tutkimusmetodeihin. WS Bookwell Oy. Juva.

Cameron, K.2008.Positive leadership.Strategies for extraordinary performance.Berrett-Koehler Publishers,Inc.San Francisco.

Guenzi, P.&Ruta, D.2013.Leadng teams.Tj internationalLtd.Padstow. Cornwall.Great Britain.

Haaga-Helia. 2012. Teemaryhmäjulkaisun kehittämisorjenteja 3/2012. Maria Haukka (toim.).

Heikkinen, H. 2007.Toimintatutkimus-toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltonen, J.&Valli,R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. s. 196-209 WS Bookwell Oy. Juva.

Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L. 2008. Toiminnasta tietoon, Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat 3. korj. painos. Hansaprint Direct Oy. Helsinki.

Kananen, J.2010.Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kotter, J.P.1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School. USA. Suomalaiset oikeudet Rastor. Suomenos Tillman M. Mynäprint Oy. Mynämäki.

Härkönen, P. 5.12.2013. Keravan kaupunki, Kaupunginjohtaja. Haastattelu 5.12.2013.

Laine A. 29.9.2013. Johtajuusteoria. Luettavissa: <http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/johtajuusteoria>. Luettu: 15.4.2014

Mattinen, H.2006. Asiakkuusosaaminen. Talentum Media Oy. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Nurmi, V., Puronaho, K 12.12.2012. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opettaja. Luento.

Niskanen, P. 2007. Business Bushido, johtamisen seitsemän arvoa. Basam Books Oy.Raamatutrukikoja OU.Tallinna.

Northouse, P. 2012 Introduction to leadership, concepts and practice. SAGE Publications Ltd. United Kingdom.

Rantanen, J. 2013 Vaikuta tunteisiin. BALTO print. Liettu.

Ristikangas, M.-L. & Ristikangas, V. 2010 Valmentava johtajuus. WS Bookwell Oy. Juva.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy.

<http://www.kerava.fi/kerava-info/yleistietoa/kaupunkistrategia>. Luettu 18.1.2014

<http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/245.html>. Luettu 18.1.2014.

Åhlberg, M. 2000. Käsitekarttojen ja Vee- heuristiikan käytöstä sekä tutkimus- ja kehittämistyöstä Suomessa. Mitä käsitekartat ovat. Teoksessa Aaltola & Valli 2007. Ikkunoita tutkimusmenetelmiin. s. 62 - 64. WS Bookwell Oy. Juva

Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. 2 painos. Sanoma Pro Oy

| <b>1. POSITIIVISEN JOHTAJUUDEN ARVIOINTI</b><br><b>Henkilökohtaisen haastattelun hallintaohjelma</b><br><b>(Personal Management Interview(PMI)Program</b> | <b>kaan</b> | <b>Ei kos-</b> | <b>Harvoin</b> | <b>Joskus</b> | <b>Usein</b> | <b>Aina</b> |
|---|-------------|----------------|----------------|---------------|--------------|-------------|
| <b>Missä määrin sinä itse toimit johtajana seuraavasti:</b>   | <b>1</b>    | <b>2</b>       | <b>3</b>       | <b>4</b>      | <b>5</b>     |             |
| 1. Edistää sellaista tietoa, jonka avulla työyhteisö ymmärtää toistensa vaikeuksia ja voi osoittaa myötätuntoa.   |             |                |                |               |              |             |
| 2. Kannustaa julkisesti ja auttaa työstä suoriutumista antamalla henkistä tukea ja myötätuntoa  |             |                |                |               |              |             |
| 3. Antaa virheitä anteeksi eikä rankaise tai kannakaukaa  |             |                |                |               |              |             |
| 4. Toimii kehitysindikaattorina ja antaa anteeksi henkilöille jotka ovat möhlineet  |             |                |                |               |              |             |
| 5. Ilmaisee useille työntekijöille kiitollisuutta päivittäin  |             |                |                |               |              |             |
| 6. Tekee kiitospalautteen antamista varten vierailuja työpisteissä päivittäin   |             |                |                |               |              |             |
| 7. Toimii niin, että työntekijöillä on mahdollista tukea henkisesti toinen toisiaan   |             |                |                |               |              |             |
| 8. Oletko itse positiivisen energian malli antamalla tunnustusta ja kannustusta myönteisillä ohjeilla?  |             |                |                |               |              |             |
| 9. Huomioi ja tukee organisaation energisyyttä hyödyntämällä yksilön energisyyttä ja auttaa myös ääri ihmisiä kehittymään.                                |             |                |                |               |              |             |
| 10. Antaa enemmän palautetta henkilön vahvuuksista, kuin heikkouksista  |             |                |                |               |              |             |
| 11. Tarjoaa viisi positiivista viestiä yhtä negatiivista kohti, niille joiden kanssa joiden kanssa on vuorovaikutuksessa                                  |             |                |                |               |              |             |
| 12. Tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden antaa myös itse esimiespalautetta  |             |                |                |               |              |             |
| 13. Antaa työntekijälle mahdollisuuden saada myös itse palautetta joka kehittää parhaiten hänen omaa kuvaansa   |             |                |                |               |              |             |
| 14. Jakaa johdonmukaisesti sellaisia muistioita tai viestejä joissa työntekijöitä onnitellaan suorituksesta   |             |                |                |               |              |             |

| <b>2. POSITIIVISEN JOHTAJUUDEN ARVIOINTI</b><br><b>Henkilökohtaisen haastattelun hallintaohjelma</b><br><b>(Personal Management Interview(PMI)Program</b>                      | <b>kaan</b> | <b>Ei kos-</b> | <b>Harvoin</b> | <b>Joskus</b> | <b>Usein</b> | <b>Aina</b> |
|--|-------------|----------------|----------------|---------------|--------------|-------------|
| 15. Keskittyy haitalliseen käytökseen ja se seurauksiin ei henkilöön ja korjatessa ei anna negatiivista palautetta   |             |                |                |               |              |             |
| 16. Keskittyy vahingolliseen käyttäytymisen malliin ja sen seurauksiin, ei ihmiseen, kun korjaa ihmisten toimintatapoja ja tarjoaa negatiivista palautetta.                    |             |                |                |               |              |             |
| 17. Luo, tunnistaa, palkitsee ja ylläpitää vastuuvollisuutta sellaisiin tavoitteisiin, jotka auttavat työntekijää ja joiden vaikutukset muihin ihmisiin ovat ilmeiset.         |             |                |                |               |              |             |
| 18. Painottaa ja täydentää organisaatiossa toimivien henkilöiden ydin arvoja jotta yhdenmukaisuus organisaation saavutusten ja ihmisten arvon välillä on avointa.              |             |                |                |               |              |             |
| 19. Sitoo työn tuloksellisuuden pidennettyyn aikakehykseen jotta pitkän tähtäimen edut ovat selkeät.   |             |                |                |               |              |             |
| 20. Varmistaa, että yhteisölliset tavoitteet ovat etusijalla suhteessa hankinta tavoitteisiin organisaation yksilöille.  |             |                |                |               |              |             |
| 21. Täsmentää suorat palautteet erityiseen yhteenvetoon odotuksista ja vastuista, jotka ovat yhteyksissä rooleihin sekä myös tehtäviin, arvoihin ja organisaation kulttuuriin. |             |                |                |               |              |             |
| 22. Tapaa vähintään kerran kuukaudessa henkilökohtaisessa (one on one) palavereissa suorien palautteiden muodossa  |             |                |                |               |              |             |
| 23. Painottaa jatkuvasti vahvaa ihmisten sisäisten suhteiden pysyvää kehitystä ja parannusta   |             |                |                |               |              |             |
| 24. On muotoutunut joku sellainen rutiini (PMI) jolla voi normaalisti demonstroida positiivista ilmapiiriä, suhteita, kommunikaatiota ja tarkoituksia työhön liittyen.         |             |                |                |               |              |             |

| <b>3. POSITIIVISEN JOHTAJUUDEN TOTEUTUS</b><br>Positiivisen johtamisen strategia<br>(Personal Management Interview(PMI)Program | Henkilökohtainen<br>tai perhe-elämä | Ammatillinen<br>tai työelämä |
|--|-------------------------------------|------------------------------|
| <b>Edistää myötätuntoa</b>   |                                     |                              |
| Huomaa ja jakaa tietoa   |                                     |                              |
| Ilmaisee tunteita ja tunnetiloja   |                                     |                              |
| Mahdollistaa myötätuntoiset vastatoimet/reaktiot   |                                     |                              |
| <b>Rohkaisee anteeksiantoon</b>  |                                     |                              |
| Tiedostaa haitat   |                                     |                              |
| Tunnistaa positiiviset tarkoitukset  |                                     |                              |
| Ylläpitää korkeaa tasoa  |                                     |                              |
| Tarjoaa henkilökohtaista tukea   |                                     |                              |
| Käyttää anteeksiantavaa kieltä   |                                     |                              |
| <b>Rohkaisee kiitollisuuteen</b>   |                                     |                              |
| Tekee kiitollisuus vierailuja  |                                     |                              |
| Kirjoittaa kiitollisuus kirjeitä   |                                     |                              |
| Pitää kiitollisuudesta päiväkirjaa   |                                     |                              |
| <b>Pitää sisällään positiivista energiaa</b>   |                                     |                              |
| Tarjoaa mahdollisuuksia muiden auttamiselle  |                                     |                              |
| Toimii positiivisen energian mallina   |                                     |                              |
| Diagnosoi yksikön ihmisten energia yhteyksiä   |                                     |                              |
| Tunnistaa ja käyttää positiivisia energialähteitä  |                                     |                              |
| Hallitsee negatiivista energiaa asteittain   |                                     |                              |
| <b>Painottaa muiden vahvuuksia</b>   |                                     |                              |
| Viettää aikaa vahvimpien suoriutujien kanssa   |                                     |                              |
| Tarjoaa mahdollisuuksia muille siinä mitä he tekevät parhaiten   |                                     |                              |
| Huomioi jatkuvasti positiivisia tuloksia   |                                     |                              |
| <b>Tarjoaa Best Self palautetta</b>  |                                     |                              |
| Hankkii tietoa työyhteisöltä uniikkiin henkilökohtaiseen työpanoksen palautteeseen   |                                     |                              |
| Auttaa muita kehittämään Best Self:ia kun työntekijä on parhaimmillaan   |                                     |                              |

| <b>4. POSITIIVISEN JOHTAJUUDEN TOTEUTUS</b><br>Positiivisen johtamisen strategia<br>(Personal Management Interview(PMI)Program | Henkilökohtainen<br>tai perhe-elämä | Ammatillinen<br>tai työelämä |
|--|-------------------------------------|------------------------------|
| Käyttää hyväkseen vahvuuksien tunnistus kortteja   |                                     |                              |
| <b>Käyttää kannustavaa kommunikaatiota</b>   |                                     |                              |
| Tarjoaa 5 positiivista palautetta jokaista yhtä negatiivista palautetta kohden   |                                     |                              |
| Käyttää luontaisesti kannustavaa kommunikaatiota   |                                     |                              |
| Käyttää kuvailevia lausuntoja tarjotessaan negatiivista palautetta   |                                     |                              |
| Ylläpitää ongelma- ei ihmiskeskeisyyttä antaessaan negatiivista palautetta   |                                     |                              |
| <b>Korostaa työn tarkoituksellisuutta</b>  |                                     |                              |
| Tunnistaa työn suoran vaikutuksen muihin ihmisiin  |                                     |                              |
| Assosioi työn henkilökohtaisiin ydin tarkoituksiin/arvoihin  |                                     |                              |
| Selkeyttää pitkän tähtäimen vaikutuksen siitä mitä on saavutettu   |                                     |                              |
| Korostaa työpano tavoitteita enemmän kuin saavutustavoitteita  |                                     |                              |
| <b>Toimeenpanee henkilökohtaisia työnjohdollisia haastatteluita</b>  |                                     |                              |
| Pitää rooli-keskustelu tapaamisia lähialaisten kanssa  |                                     |                              |
| Pitää toistuvasti sovittuja, one on one tapaamia lähialaisten kanssa   |                                     |                              |
| Tarjoaa yleisiä henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia lähialaisille   |                                     |                              |
| Varmistaa yleistää luotettavuutta jatkuvaan kehitykseen pääsemiseksi   |                                     |                              |

Käännös Kim Cameronin kysymyksiä mukailten. (Camero 2013, 108-110)



| <b>5. POSITIIVISEN JOHTAJUUDEN ARVIOINTI</b><br>Arvioi työntekijänä seuraavaa asteikkoa käyttäen, miten seuraavat väittämät toteutuvat liikuntapalvelun esimiestyössä.<br>Laita x valitsemasi vaihtoehdon kohdalle. | <b>Ei koskaan</b> | <b>Harvoin</b> | <b>Joskus</b> | <b>Usein</b> | <b>Aina</b> |
|---|-------------------|----------------|---------------|--------------|-------------|
|   | <b>1</b>          | <b>2</b>       | <b>3</b>      | <b>4</b>     | <b>5</b>    |
| 1. Edistää sellaista tietoa, jonka avulla työyhteisö ymmärtää toistensa vaikeuksia ja voi osoittaa myötätuntoa.   |                   |                |               |              |             |
| 2. Kannustaa julkisesti ja auttaa työstä suoriutumista antamalla henkistä tukea ja myötätuntoa  |                   |                |               |              |             |
| 3. Antaa virheitä anteeksi eikä rankaise tai kanna kaunaa   |                   |                |               |              |             |
| 4. Toimii kehitysindikaattorina ja antaa anteeksi henkilöille jotka ovat möhlineet  |                   |                |               |              |             |
| 5. Ilmaisee useille työntekijöille kiitollisuutta päivittäin  |                   |                |               |              |             |
| 6. Tekee kiitospalautteen antamista varten vierailuja työpisteissä päivittäin   |                   |                |               |              |             |
| 7. Toimii niin, että työntekijöillä on mahdollista tukea henkisesti toinen toisiaan   |                   |                |               |              |             |
| 8. Oletko itse positiivisen energian malli antamalla tunnustusta ja kannustusta myönteisillä ohjeilla?  |                   |                |               |              |             |
| 9. Huomioi ja tukee organisaation energisyyttä hyödyntämällä yksilön energisyyttä ja auttaa myös ääri ihmisiä kehittymään.  |                   |                |               |              |             |
| 10. Antaa enemmän palautetta henkilön vahvuuksista, kuin heikkouksista  |                   |                |               |              |             |
| 11. Tarjoaa viisi positiivista viestiä yhtä negatiivista kohti, niille joiden kanssa joiden kanssa on vuorovaikutuksessa  |                   |                |               |              |             |
| 12. Tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden antaa myös itse esimiespalautetta  |                   |                |               |              |             |
| 13. Antaa työntekijälle mahdollisuuden saada myös itse palautetta joka kehittää parhaiten hänen omaa kuvaansa   |                   |                |               |              |             |
| 14. Jakaa johdonmukaisesti sellaisia muistioita tai viestejä joissa työntekijöitä onnitellaan suorituksesta   |                   |                |               |              |             |

| <b>6. POSITIIVISEN JOHTAJUUDEN ARVIOINTI</b><br>Arvioi työntekijänä seuraavaa asteikkoa käyttäen, miten seuraavat väittämät toteutuvat liikuntapalvelun esimiestyössä.<br>Laita x valitsemasi vaihtoehdon kohdalle. | <b>Ei koskaan</b> | <b>Harvoin</b> | <b>Joskus</b> | <b>Usein</b> | <b>Aina</b> |
|---|-------------------|----------------|---------------|--------------|-------------|
| 15. Keskittyy haitalliseen käytökseen ja se seurauksiin ei henkilöön ja korjatessa ei anna negatiivista palautetta  |                   |                |               |              |             |
| 16. Keskittyy vahingolliseen käyttäytymisen malliin ja sen seurauksiin, ei ihmiseen, kun korjaa ihmisten toimintatapoja ja tarjoaa negatiivista palautetta.   |                   |                |               |              |             |
| 17. Luo, tunnistaa, palkitsee ja ylläpitää vastuuvollisuutta sellaisiin tavoitteisiin, jotka auttavat työntekijää ja joiden vaikutukset muihin ihmisiin ovat ilmeiset.  |                   |                |               |              |             |
| 18. Painottaa ja täydentää organisaatiossa toimivien henkilöiden ydin arvoja jotta yhdenmukaisuus organisaation saavutusten ja ihmisten arvon välillä on avointa.   |                   |                |               |              |             |
| 19. Sitoo työn tuloksellisuuden pidennettyyn aikakehykseen jotta pitkän tähtäimen edut ovat selkeät.  |                   |                |               |              |             |
| 20. Varmistaa, että yhteisölliset tavoitteet ovat etusijalla suhteessa hankinta tavoitteisiin organisaation yksilöille.   |                   |                |               |              |             |
| 21. Täsmentää suorat palautteet erityiseen yhteenvetoon odotuksista ja vastuista, jotka ovat yhteyksissä rooleihin sekä myös tehtäviin, arvoihin ja organisaation kulttuuriin.                                      |                   |                |               |              |             |
| 22. Tapaa vähintään kerran kuukaudessa henkilökohtaisessa (one on one) palavereissa suorien palautteiden muodossa   |                   |                |               |              |             |
| 23. Painottaa jatkuvasti vahvaa ihmisten sisäisten suhteiden pysyvää kehitystä ja parannusta  |                   |                |               |              |             |
| 24. On muotoutunut joku sellainen rutiini (PMI) jolla voi normaalisti demonstroida positiivista ilmapiiriä, suhteita, kommunikaatiota ja tarkoituksia työhön liittyen.  |                   |                |               |              |             |