

# KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Onko alle 40-vuotiaasta johtajaksi?

Jaana Hiltunen & Mari Kangas

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö  
Taloushallinnon koulutusohjelma  
Tradenomi

TORNIO 2011

# SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	4
ABSTRACT.....	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	6
1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne.....	7
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	8
2.1 Johtajan ominaisuudet.....	10
2.2 Johtajan roolit.....	12
3 TULEVAISUUDEN JOHTAJUUS.....	15
3.1 Ikäjohtaminen.....	20
3.2 Muutosjohtaminen.....	21
3.3 Osaamisen johtaminen.....	24
4 SWOT-ANALYYSI.....	27
5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON VALINTA.....	29
5.1 Tutkimusmenetelmä.....	29
5.2 Fenomenologinen tutkimus.....	30
5.3 Aineiston hankinta.....	31
5.4 Tutkimuksen kohdejoukon valinta.....	32
5.5 Aineiston analyysi.....	32
6 TULOKSET.....	34
6.1 Taustatiedot.....	34
6.2 Nuoren johtajan SWOT-analyysi.....	35
6.3 Vahvuudet.....	37
6.4 Heikkoudet.....	38
6.5 Mahdollisuudet.....	38
6.6 Uhat.....	39

7 SISÄLTÖANALYYSI.....	40
7.1 Johtajan ominaisuudet.....	40
7.2 Johtajan roolit.....	41
7.3 Ikäjohtaminen.....	44
7.4 Muutosjohtaminen.....	46
7.5 Osaamisen johtaminen.....	50
7.6 Nuoren iän hyödyt ja haitat esimiestehtävissä.....	51
8 TULOSTEN POHDINTA.....	53
8.1 Keskeiset johtopäätökset.....	53
8.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	59
8.3 Jatkotutkimusehdotus.....	61
LÄHTEET.....	62

## TIIVISTELMÄ

Hiltunen, Jaana & Kangas, Mari. 2011. Onko alle 40-vuotiaasta johtajaksi? Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin toimiala. 65 sivua.

Opinnäytetyön päätaavoitteena on selvittää, onko alle 40-vuotiaan nimittäminen esimiestehtäviin huono ratkaisu hänelle itselleen. Työssä tarkastellaan myös, millaisia haasteita ja murheita nuoret esimiehet kohtaavat ja millaisena nuoret esimiehet kokevat oman osaamisensa sekä ovatko he urakeskeisiä ja keskittyvätkö he vain oman osaamisen kehitykseen. Työn tavoitteena on saada näkemys nuorena johtajana toimimisesta.

Tutkimus toteutettiin soveltaen kirjallisista ja Internet-lähteistä saatavaa tietoa johtamisesta, johtamisen haasteista ja tulevaisuudesta sekä laadullisesta tutkimuksesta. Tutkimusta täydennettiin empiirisen tutkimuksen tuloksilla. Opinnäytetyön empiirisessä osassa selvitettiin puolistrukturoitujen temahaastatteluiden avulla nuorten esimiesten omaa käsitystä ja kokemusta esimiestyöstä.

Tutkimus osoittaa SWOT- ja sisältöanalyysin pohjalta, kuinka nuoret johtajat haluavat menestyä ja ovat tuloshakuisia työssään. He haluavat saavuttaa heille asetetut tavoitteet. Nuorten johtajien kokemuksen ja rutiinien puute korvataan innokkuudella ja rohkeudella tuoda uusia näkemyksiä toimintaan. Haasteena voi olla liiallinen prosessikeskeisyys esimiestyössä sekä alaisten vahvuuksien huomiotta jättäminen.

Nuoret johtajat eivät koe ikäänsä haitaksi toimiessaan esimiestehtävissä vaan pikemminkin ikä antaa mahdollisuuksia. Nuoret johtajat ovat kunnianhimoisia ja menestys on heille erityisen tärkeää. Johtamiseen keskitytään sekä omaa johtamista halutaan kehittää. He johtavat alaisiaan läheltä ja haluavat kehittää alaistensa osaamista. Muutoksille ollaan avoimia ja haasteita otetaan vastaan. Esimieheksi oppii ainoastaan toimimalla esimiehenä.

Asiasanat: johtaminen, johtajuus, johtajan roolit, hyvä esimies, ikäjohtaminen, muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen

## ABSTRACT

Hiltunen, Jaana & Kangas, Mari. 2011. Are persons under 40 years suitable for managerial positions? Bachelor's Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. 65 Pages.

The principal aim of this Bachelor's thesis is find out if promoting persons under 40 years to managerial positions have a negative impact on these persons. The study focuses also on finding out what kind of challenges and worries the young leaders will face, how they see their own knowhow and if they are career-oriented and if they only focus on developing their own knowhow. The aim of study is to acquire visions of how to act as a young leader.

The study is carried out by applying information available from literature and Internet sources discussing leadership, leading challenges and future. Also literature on qualitative research was consulted. The study was supplemented by the results of the empirical research. The empirical part of the thesis is implemented in the form of semi-structured theme interviews of young leaders' own perceptions of management and managerial work experience. The research indicates on the basis of the SWOT and content analyses how young leaders want to succeed and how they are result-oriented in their work. They want to reach their objectives. Young leaders' lack of experience and routine is replaced by their enthusiasm and courage to implement new views. The challenge may be that they are too much process-orientated in their managerial work and failure to pay enough attention to the strengths of their subordinates.

Young leaders do not find their age as a disadvantage when operating in management positions but rather the age provides opportunities for them. Young leaders are ambitious and success is particularly important for them. They focus on leadership and they want to develop their managerial skills. They lead their subordinates up close and wish to develop their subordinates' skills. Leadership and management are learned by acting in leadership and managerial positions.

Keywords: leading, leadership, leader's roles, good leader, age leadership, change leadership, leading of knowhow

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on nuori johtaja. Aihe on laaja, mutta enenevässä määrin yleistyvä asia yhteiskunnassamme. Suomen väestö ikääntyy ja esimiehet nuorenevat. Johtaminen on murroksessa ja sukupolvenvaihdos on käynnissä esimiesten osalta. Työssämme tarkastelemme nuorten johtajien kokemuksia nykypäivän toimintaympäristössä.

Turun kauppakorkeakoulun professori Satu Lähteenmäen tutkimuksen mukaan alle 40-vuotiaan nimittäminen esimiestehtäviin on huono asia esimiehelle sekä hänen alaisilleen. Lähteenmäen tutkimuksen mukaan nuoret johtajat kokevat murhetta työasioista ja perhe-elämä on usein vaativassa vaiheessa alle 40-vuotiailla. Myös kokemattomuus ja ihmissuhdetaidot ristiriitatilanteissa ovat heikommalla tasolla kuin vanhemmillä esimiehillä. Asiantuntijaksi kehittyminen on Lähteenmäen mukaan vielä kesken. (Hakola 2011.)

Katariina Hyvösen psykologian väitöstutkimuksen mukaan nuorempana keskitytään enemmän omaan kehittymiseen sekä uran luomiseen. Työ- ja perhe-elämän vaatimukset kuormittavat Hyvösen mukaan johtajaa alle 40-vuotiaana. (Hakola 2011.)

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia nuoren johtajan haasteita ja koota yhteenvedon kokemuksista nuorena johtajana toimimisesta. Tutkimuksessa paneudutaan nuorten esimiesten näkemykseen johtajuudesta. Tavoitteena on myös selvittää, ovatko nuoret johtajat urakeskeisiä ja keskittyvät ainoastaan omaan kehittymiseen organisaation sijaan.

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla nuoria alle 40-vuotiaita johtajia, jotka toimivat keskijohdossa tai yleisessä johdossa. Haastateltavat toimivat eri toimialalla, rahoitussektorilta perusteellisuuteen. Haastatteluun osallistuneet esimiehet ovat toimineet työssään kahdesta vuodesta kahdeksaan vuoteen. Haastatteluiden avulla pyrimme selvittämään, millä tavalla nuoret esimiehet itse kokevat johtajuuden haasteet.

Tutkimuksen tehtävänä on ratkaista tutkimusongelma vastaamalla kysymykseen onko alle 40-vuotiaan nimittäminen esimiestehtäviin huono ratkaisu esimiehelle itselleen.

Lisäksi käsitellään seuraavia tukikysymyksiä; mitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia nuorella esimiehellä on sekä millaisia ominaisuuksia ja rooleja esimiehellä vaaditaan.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimuksen näkökulma on nuorten johtajien kokemukset esimiestyöstä alle 40-vuotiaana. Tutkimuksessa ei käsitellä nuorten esimiesten alaisten kokemuksia johtamisesta.

Tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan nuorten esimiesten näkökulmaa tutkittavasta aiheesta. Kapea-alaisen rajauksen tarkoituksena oli keskittyä tutkimaan aihetta nuorten esimiesten näkökulmasta. Halusimme rajata kohderyhmän tällä tavalla, koska tutkittavalla kohdejoukolla on kokemusta nuoresta johtajuudesta ja halusimme tutkimuksen avulla syventyä heidän henkilökohtaiseen kokemukseen ja arvomaailmaan.

Tutkimus on jaettu seitsemään päälukuun. Johdannon jälkeen, luvuissa 2 - 4 käsittelemme henkilöstöjohtamista, tulevaisuuden johtajuutta sekä SWOT-analyysia teoreettisesta näkökulmasta perustuen kirjallisuuteen. Luvussa 5 käymme läpi tutkimukseen liittyvää tutkimusmenetelmää, aineistonhankinnan menetelmää sekä analyysimenetelmää. Luvuissa 6 - 7 perehdymme empiirisen aineiston tutkimustuloksiin ja aineiston analyysiin sekä SWOT-analyysin että sisältöanalyysin avulla. Lopuksi luvussa 8 käsittelemme tutkimuksen keskeisiä johtopäätöksiä, luotettavuutta sekä jatkotutkimusehdotuksen.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Johtamisen kirjallisuudesta löytyy useita johtamisen määritelmiä. Esimerkiksi Henri Fayolin määritteli vuonna 1916 johtamiskäsitteen siten, että johtamisen tehtävä on ennustaminen ja suunnittelu, organisointi, käskeminen, koordinointi ja kontrollointi. Edelleenkin tähän määritelmään pohjautuu useita myöhemmin esitettyjä määritelmiä johtajuudesta. (Cole 1996, 4.) Vastaavasti johtamisguru Chester Barnard on kuvannut vuonna 1938 johtamisprosessia sanoilla ”feeling, judgement ja sense”. Chesterin mukaan johtaminen on enemmän taidetta kuin tiedettä ja enemmän esteettistä kuin loogista. (Ropo 2011.) Kirjailija-professori Peter Drucker korosti taas johtamisessa kannattavuutta ja painotti erityisesti kuinka työntekijä on voimavara yritykselle, ei pelkkä kustannustekijä. Drucker kannusti johtajia ottamaan henkilökuntansa entistä enemmän mukaan yrityksen kehittämiseen. (Raivio 2005.) Tämän päivän ajatuksia johtamisesta edustaa erityisesti Pekka Järvinen. Järvinen toteaa johtamisesta kirjassaan Esimiestyön vaikeus ja viisaus (2011, 20.) kuinka esimiesten tulee tietää lainsäädännöstä, liiketoiminnasta, työn substanssista, sähköisistä järjestelmistä, taloudesta, hallinnosta sekä ennen kaikkea ihmisten toiminnasta.

Johtajan työ voidaan jakaa kahteen pääulottuvuuteen eli asioiden johtamiseen (management) sekä ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtaminen eli management on päämäärien asettamista, suunnittelua, toteutumishojjeiden laadintaa, arviointia ja seuranta sekä kehittämistoimenpiteiden määrittelyä. Toisin sanoen se on yrityksen toimintaprosessin hallintaa. Leadership eli ihmisten johtaminen on puolestaan prosessi, jossa vaikutetaan yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen. Leadership sisältää ihmisten motivointia, ohjaamista ja palkitsemista sekä vuorovaikutusta heidän kanssaan. Edellä mainittua jakoa johtajan työstä sisältävät ajatuksen, jonka mukaan hyvä johtaja on vahva molemmilla ulottuvuuksilla. Täten hyvä asiajohtaja kykenee asettamaan tavoitteita ja hahmottamaan niiden saavuttamiseksi vaadittavat toimenpiteet yhdessä alaisten kanssa. (Viitala & Jylhä 2001, 176.) Tänä päivänä painotetaan kuitenkin entistä enemmän hyvää sosiaalisten voimavarojen johtamista kuin asioiden johtamista. Henkilöiden ja asioiden johtaminen kulkevat käsi kädessä ja hyvällä henkilöstöjohtamisella saadaankin aikaan hyviä tuloksia. (Hartikainen 2010.)

Henkilöstöjohtaminen on henkilöiden johtamista, joka on tärkeää yrityksen toimivuuden kannalta. Henkilöstöjohtamisen tulee olla kustannustehokasta sekä sen tulee palvella



yrityksen ydintoimintaa. Sellaisissa yrityksissä, joissa tuotettava hyöty pohjautuu työntekijöiden ammattitaitoon, on henkilöstöjohtaminen erityisen tärkeää. (Henkilöstöjohtaminen 2011.)

Johtajan on ymmärrettävä, minne yritystä on vietävä sekä on tiedettävä, mikä on oikea suunta. Johtajan on löydettävä keinot, joilla voidaan edetä haluttuun suuntaan ja saavuttaa tavoitteet. Johtajan on myös tunnettava yrityksen voimavarat, resurssit ja kyky selviytyä haasteista. Käytettävissä olevien resurssien mukaan johtajan on asetettava toiminnan tahti sekä saatava henkilökunta motivoituneiksi yhteisiä päämääriä tavoittelemaan. Johtaminen ei ole pelkästään yhteen suuntaan katsomista vaan vaihtoehtoisten tulevaisuuksien näkemistä eli sen oivaltamista, missä yritys parhaiten menestyy. (Toivola 2010, 29.) Viitala ja Jylhä toteavat kirjassaan *Menestyvä yritys* (2001, 178), että johtaminen on alaisten uudistamista, visioiden luomista heidän saavutettavaksi sekä keskustelemista niistä keinoista, joilla visiot voidaan saavuttaa.

Johtajan on osoitettava suunta. Johtaja johtaa yksikköä kohti yrityksen strategisia tavoitteita. Henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi on suorituksen johtaminen. (Hyppänen 2007, 54.) Lisäksi johtajien tehtävänä on kehittää ja ylläpitää periaatteita, järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa organisaatio syntyy, kehittyy ja toimii. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tehokkaiden palkitsemisjärjestelmien, urasuunnitteluprosessien, henkilöstöpalvelujen sekä rekrytointi- ja kehittämisprosessien organisoimista ja johtamista. Yrityksen päivittäiseen työskentelyyn kuuluu henkilöstön ohjaus ja tukeminen. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena onkin varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö. Henkilöstön tulee olla osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja työhön sitoutunut. Henkilöstöjohtamisen voidaankin sanoa olevan yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista. Henkilöstöjohtaminen on jaettu kolmeen pääalueeseen, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus. (Viitala 2007, 19 - 20.)

Organisaation jokaisen työntekijän tulisi tietää ja ymmärtää organisaation tavoitteet. Organisaatiossa työskentelevien tulee olla tietoisia tulevista haasteista ja ymmärtää oman työnsä merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Liiketoiminta rakentuu pitkän tähtäimen suunnitelmiin sekä toimintaympäristön jatkuvaan tarkkailuun ja sen perusteella tehtäviin päätöksiin. (Hyppänen 2007, 42.)

## 2.1 Johtajan ominaisuudet

Yritysten johtamisosaaminen on tämän päivän yrityksillä keskeinen kilpailutekijä. Hyvällä johtamisella saadaan aikaan innostusta ja energiaa, sitoutetaan ihmiset rakentamaan innovatiivisia tavoitteita ja suunnitelmia sekä tuetaan tavoitteisiin pääsyä. Vastavasti huonolla johtamisella saatetaan estää toimivienkin strategioiden toteutuminen ja pahimmillaan voidaan karkoittaa avainhenkilöt. Johtamisen tulee nykyään toimia globaalissa kontekstissa. Tämä vaatii kulttuurisiin arvoihin paneutuvaa johtamista sekä laajaa ajattelukykyä, jotta strategioista viestiminen ja strategioihin sitoutuminen onnistuisivat. (Tainio 2007, 9.)

Hyvän johtajan ominaisuudet ovat pitkään askarruttaneet useita tutkijoita ja käytännön yritysjohtajia. Kuitenkaan oikeaa ja yleispätevää vastausta ei ole kyetty samaan. Esimerkiksi johtamistutkija Robert Greenleaf kuvastaa johtajan ominaisuuksia Herman Hessenin tarinalla matkasta itään. Tarinassa palvelija Leo kantaa ryhmäläisten tavaroita ja laukkuja päivittäin ja näin hän tekee jokapäiväiset palvelijan työt ryhmän hyväksi matkan aikana. Palvelija vaikuttaa ryhmään pelkällä läsnäolollaan ja lauluillaan. Matkan aikana Leo kuitenkin katoaa ja ryhmä menettää suuntansa. Greenleafin tarinan lisäksi meitä suomalaisia sykähdyttää usein Väinö Linnan Tuntemattoman sotilaan Koskela, jonka esimerkillisyys ja tilannetaju ovat muodostuneet meillä Suomessa hyvän johtajan vertauskuvaksi. (Lämsä & Uusitalo 2002, 144 - 145.)

John Adair on listannut Michael Armstrongin kirjoittamassa kirjassa *How to Manage People* (2008, 25 - 26) hyvän johtajan ominaisuudet. Hänen mukaansa hyvän johtajan ominaisuuksia ovat innostuneisuus, luottamus, sitkeys, rehellisyys, lämpö sekä inhimillisyys. Hyvä johtaja on saanut osan ominaisuuksistaan synnyinlahjana, osan perintönä kotoaan ja osan hän on itse opiskellut. Lisäksi osa on kokemusta. Hyvä johtaja oppii tuntemaan itsensä, osaa ottaa vastaan arvostelua sekä käsittää omat rajansa. Voidaankin sanoa, että hyvä johtaja oppii koko elämänsä ajan. Näin ollen hyväksi johtajaksi tullaan, kukaan ei synny hyväksi johtajaksi eikä kaikista edes sellaisia tule. (Toivola 2010, 35.)

Johtajia on kuitenkin monenlaisia, kuten esimerkiksi ekstrovertejä ja introvertejä, järjestelmällisiä ja luovia sekä intuitioon tai suunnitelmallisuuteen nojautuvia johtajia. Jokainen johtaja on omanlaisensa eikä johtajan asemassa olevan kannata yrittää pakottaa itseä rooliin tai muottiin, joka ei hänelle sovi. Ihmiset arvostavat johtamisessakin sitä,

että johtaja pyrkii olemaan oma, aito itsensä. Jopa ajoittainen epävarmuus tai tietämättömyyden tunnustaminen alaisille ei ole pahasta vaan päinvastoin se voi olla monin tavoin hedelmällisempää kuin se, että teeskentelee aina tietävänsä, mitä tekee. On kuitenkin olemassa tiettyjä opittuja käyttäytymismalleja, joita useimmat alaiset arvostavat ja joita jokainen johtaja voi omassa toiminnassaan sekä esimiesurallaan kehittää. Näitä ovat muun muassa innostavuus ja kannustavuus, johdonmukainen kohtelu, rohkeus ja päättäväisyys sekä kyky luoda luottamukseen perustuvia suhteita. (Millainen hyvä esimies on henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan? 2011.)

Taloudellinen tiedotustoimisto ja T-Media tekivät vuonna 2010 tutkimuksen nuorista ja johtamisesta. Kyselyyn vastasi yli 3 000 nuorta iältään 17 - 29-vuotiaita. Kyselyyn vastanneista 79 prosenttia oli sitä mieltä, että heillä on hyvä johtaja. Nuoret toivoivat esimieheltään tasapuolisuutta, kannustusta sekä vastuuntuntoa. Pahin esimiehen virhe olisi heidän mielestä, jos esimies suosisi joitain alaisia toisten kustannuksella. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että nuoret haluavat ennemmin hyvän esimiehen kuin korkean palkkatason. Lisäksi lähes kaikki nuoret olivat sitä mieltä, että hyvä johtaja antaa alaisilleen paljon palautetta. (Mieluummin hyvä esimies kuin korkea palkkaa 2010.)

Yleisesti voidaan todeta, että tieto ja osaaminen ovat tulevaisuuden menestystekijät. Osaamisen ja osajien johtaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä edellytyksistä tulevaisuudessa. Esimiehen tulee osata johtaa ja käsitellä yrityksensä tärkeintä tuotannontekijää eli osajia parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta vaativat työtehtävät onnistuvat, on työpaikalla vallittava avoin luottava ilmapiiri. Esimiehen tulee pitää alaisensa ajan tasalla kuten esimerkiksi tehdyistä tulossopimuksista, yksikön tuloksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä myös niiden ongelmista. Avoimuus luo työpaikalla turvallisuuden tunnetta, joka puolestaan vaikuttaa suuresti työssä viihtymiseen ja näin myös työmotivaatioon. Hyvä työympäristö on siis tavoite, jonka luomiseen esimiehen on hyvä paneutua. Nykyään työtehtävät, työn vaativuus ja työn edellyttämät taidot muuttuvat nopeasti ja siksi onkin tärkeää, että esimies tarjoaa alaisilleen riittävät mahdollisuudet koulutukseen ja itsensä kehittämiseen. (Ihamuotila 1999.)

Hyvän esimiehen tulee olla myös hyvä päättäjä. Kun on kerätty riittävästi tietoa asiaan vaikuttavista tekijöistä ja asiat on valmisteltu hyvin, on päätöksenteon aika. Hyvä esimies ei tee vain yksin päätöksiä vaan delegoi päätöksentekoa ja vastuunkantoa riittävä-

ti myös alaspäin. Alaisten saadessa päätösvaltaa ja vastuuta oikeassa suhteessa koskien heidän omaa työtään, antaa se heille enemmän motivaatiota työhön. (Ihamuotila 1999.)

Hyvä esimies toteuttaa myös alaistensa kanssa organisaation strategiaa ja hänen itsensä on toimittava sen suhteen esikuvallisesti. Esimiehen toimiminen esimerkkinä on motivoivaa, mutta samalla myös hyvin vaativaa. Johtavassa asemassa ei nimittäin enää aprikoida, josko sovitut tavoitteet ovat ponnistelujen väärtejä vaan keskeinen tehtävä on saada kaikki uskomaan niiden osuvuuteen ja pistämään parhaansa peliin. (Harju & Kallasvuo 2007, 16.)

Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi, hyvä johtaminen on myös alaisten ymmärtämistä inhimillisinä, erilaisina ihmisinä. Alaisten tarpeiden ja osaamisen tunnistamista pidetään tärkeänä, joka vastaavasti edellyttää johtajalta ihmistuntemus- ja ihmissuhdetaitoja. (Juuti 2006, 146.) Moni työntekijä odottaakin esimieheltä nykyistä enemmän palautetta, avoimuutta, kannustamista, esittämiensä ideoiden kuuntelemista sekä yleensä parempaa sosiaalisen tunnetilan aistimista (Salminen 2006, 94).

Hyvän johtajan ominaisuuksia on paljon, eikä ole olemassa selvää ohjetta, kuinka tullaan hyväksi johtajaksi tai mitkä olisivat tietyt hyvän johtajan ominaisuudet. Mikko Kivimäki on kertonut kirjassa, Kokemus puhuu (Hirvikorpi & Swanljung 2006, 132), huonosta johtajasta. Kivimäen mukaan huono johtaja ei saa aikaan tuloksia. Samassa teoksessa vastaavasti Heikki Tavelan näkemyksen mukaan huono johtaja luulee osaavansa kaiken itse. Käytännön kokemuksen puute, vallan väärä käyttö ja vastuun pakeneminen ovat myös huonon johtajan ominaisuuksia. Huono johtaja ei arvosta eikä halua kuunnella alaisiaan, hän ei johda ihmistä läheltä. Lisäksi Tavelan mukaan huono johtaja on epäjohtonmukainen eikä ota vastaan palautetta.

## 2.2 Johtajan roolit

Johtajan työtä yrityksessä voidaan tarkastella erilaisten roolien kautta. Johtajan rooleista voi korostua tilanteiden mukaan valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja tai perehdyttäjä. Osa esimiehistä kokee itsensä yksikkönsä johtajaksi, kun taas toinen työnantajaksi. Jotkut esimiehistä taas pitävät itseään asiantuntijana, jolla on myös esimiestehtävä. (Hyppänen 2007, 9.)

Esimiesasemassa oleva on aina työnantajan roolissa, riippumatta siitä miten itse oman esimiesroolinsa mieltää. Esimiehen tulee vastata yksikkönsä toiminnasta sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja annetun perustehtävän mukaisesti. Yksikössään esimies on johtaja, jonka tulee toteuttaa käytännössä työlainsäädäntöä sekä työnantajan periaatteita ja sääntöjä. Siihen, millainen rooli esimiehellä on yrityksessä, vaikuttavat niin työyhteisön odotukset kuin esimiehen osaaminen ja persoona. (Hyppänen 2007, 9.)

Nopeasti muuttuvassa maailmassa, myös johtaminen on murroksessa. Nopeutuva muutostahti ja lisääntyvä monitahoisuus asettavat tämän päivän johtamiselle uusia haasteita. Tarvitaan johtamista, jossa nähdään pitemmälle ja ollaan lähempänä ihmistä sekä kyetään vapauttamaan organisaation resurssit luovuuteen ja hyvään tehokkuuteen. Tämän vuoksi johtaminen on muuttumassa valvonnasta ja käskyttämisestä kohti tukemista ja auttamista. (Hellbom & Mauro & Salo 2006, 65.)

Aikaisemmin johtajuus on nähty valvonnan ja käskyttämisen rinnalla myös paljolti ”suurmies”- tai piirrenäkökulman kautta, joissa olennaisinta oli, että johtajan onnistuminen voitiin selittää yksinomaan hänen henkilökohtaisten ominaisuuksien avulla. Nykyään johtajuus nähdään kuitenkin enemmän toiminnallisten roolien valikoimana, joka liittyy tiettyyn tilanteeseen, ryhmään tai organisaatioon. Johtajuutta ilmenee esimerkiksi silloin, kun tilanne vaatii, että yksilö vaikuttaa ja koordinoi ryhmän tai organisaation jäsenten tavoitteisiin suuntautuvaa toimintaa. Lisäksi johtajuutta ilmenee silloin, kun alaiset havaitsevat johtajan käyttäytymisen tietyllä tavalla, hyväksyvät johtajan pyrkimyksen vaikuttaa heihin sekä sijoittavat johtajan statuksen tiettyyn henkilöön. Täten johtajuuden olemassaolo riippuu yhden tai useamman alaisen olemassaolosta ja suhteesta, joka kehittyy johtajan tai useamman alaisen välille. Nykyään johtajuus nähdään rooliteorian näkökulmasta, jolloin sekä esimies itse että alaiset vaikuttavat johtajuuden muotoutumiseen. Johtajuus nähdäänkin vastavuoroisena, vuorovaikutteisena sekä kehittyvänä prosessina. Prosessin tuotokset eivät määräydy yksinomaan johtajan luonteenpiirteistä, kyvyistä tai käyttäytymisestä vaan johtajat itse muuttuvat prosessin aikana. (Jalava 2001, 9.)

Esimiestyöhön liittyy useita myyttejä, kuten esimerkiksi se, että esimies haluaa työskennellä yksin, omissa rauhassa sekä ilman keskeytyksiä. Hänelle toimitetaan koko ajan se tieto jota hän tarvitsee päätöksistään varten sekä hän keskittää mielenkiintonsa

liikkeenjohdon tunnuslukuihin ja muihin koviin faktoihin. Lisäksi vuorovaikutus hoideetaan sähköisten verkkojen kautta. Kanadalainen organisaatio- ja johtamistutkija Henry Mintzberg on repinyt hajalle muun muassa edellä mainitut myytit. Mintzbergin mukaan esimiestyö on erilaisten tehtävien hajanainen ja limittäinen verkosto, josta voidaan löytää kuitenkin yleispäteviä ulottuvuuksia ja sidoksia. Hänen mukaansa esimiehen työ on todellisuudessa jatkuvaa reagointia yllätyksiin ja häiriöihin, jotka pirstoutuvat pieniin kokonaisuuksiin, joihin kohdistuu hyvin ristiriitaisia paineita sekä odotuksia. Tietotulva vaikeuttaa punaisten lankojen löytämistä, ja näin olennaista tietoa on pakko lähteä etsimään ja tunnistamaan. Esimiestyö on kuitenkin ennen kaikkea toimintaa ihmisten kanssa sekä jatkuvaa kommunikointia ja henkilökohtaista vaikuttamista laajan ihmissuhdeverkoston piirissä. Mintzberg jakaakin esimiestyön sisällöllisesti karkeasti päätöksenteon, informaation käsittelyn ja henkilösuhteiden ylläpidon kokonaisuuksiin. Tämän jaottelun pohjalta on kuvattu kymmenen toisiinsa loogisesti liittyvää ”tehtäväroolia”, joissa on odotuksia, jotka esimiehen työyhteisö ja sidosryhmät ovat asettaneet hänen työilleen ja ajankäytölleen ja joihin esimiehen tulisi toiminnallaan vastata. Kaikki roolit tulee hoitaa, mutta roolien painoarvo, tärkeys sekä niihin käytetty aika voivat vaihdella. (Lepistö 2011.)

Mintzbergin mukaan johtajan tulee toimia keulakuvana, symbolisena edustajana, ihmisten johtajana sekä valmentajana, innostajana, tien näyttäjänä, yhdyshenkilönä, verkoston rakentajana sekä suhteiden luojana, kun tarkastellaan johtajan rooleja henkilösuhteiden näkökulmasta. Vastaavasti informaation käsittelyn näkökulmasta katsottuna johtajan rooleja ovat tiedon etsijä ja hankkija, valikoija ja analysoija, sisäinen ja ulkoinen tiedottaja, tiedon välittäjä ja tulkitsija, puolestapuhuja sekä ”myyjä”. Päätöksentekoon liittyvät johtajan roolit ovat Mintzbergin mielestä yrittäjä ja kehittäjä, käynnistäjä ja innovaattori, häiriöiden ja poikkeamien tunnistaja ja korjaaja, resurssien käytön suunnittelija ja jakaja, neuvottelija ja ratkaisujen sovittelija sekä vastuun ottaja. (Aarnikoivu 2010, 34.)

Edellä mainitut johtajan tehtäväroolit ovat johtamistoimenpiteiden verkosto, jossa yksittäiset toimenpiteet sulautuvat toisiinsa tavoitteisella tavalla. Henkilösuhderoolien hoitaminen avaa kanavat, joka on välttämätön edellytys jatkuvalla tiedon hankinnalle. Saa-dun informaation analysointi ja sen edelleen jakaminen on vastaavasti välttämätön ehto rationaaliselle päätöksenteolle. Näin eri roolit muodostavat keskenään toimivan työprosessin. (Lepistö 2011.)

### 3 TULEVAISUUDEN JOHTAJUUS

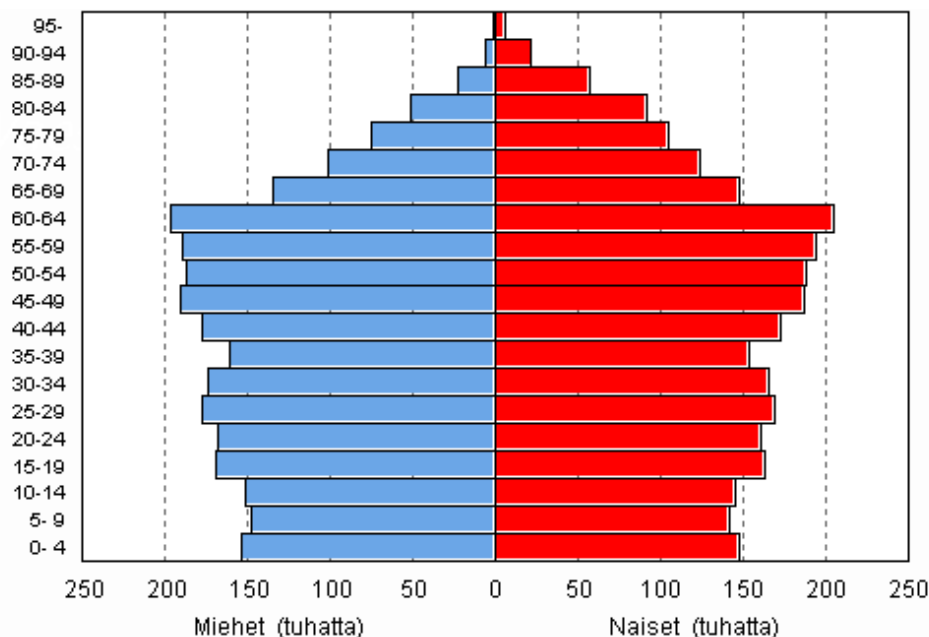
Maailma on muuttunut vauhdilla viimeisten vuosikymmenien aikana. Nämä muutokset ovat olleet niin teknologisia, taloudellisia, poliittisia, sosiaalisia kuin kulttuurisiakin. Olemme siirtyneet maatalousyhteiskunnasta varhaisteollisen yhteiskunnan kautta teolliseen yhteiskuntaan ja aivan viime vuosisadan lopulla siirryimme tietoyhteiskuntaan. Tietoyhteiskunta pohjautuu uudenlaiseen teknologiaan, osaamiseen ja toimintatapoihin. Tiedosta on näin ollen tullut yhteiskunnan tärkein pääoma ja Internetin käyttöönotto on ollut tietoyhteiskuntaan siirtymisen merkkikohtia. Hiljalleen olemme kuitenkin siirtymässä tietoyhteiskunnasta verkostoyhteiskuntaan. Verkostoyhteiskunnassa tieto ei ole enää tärkein pääoma, vaan tiedon rinnalle nousevat verkostot, jotka ovat syntyneet ihmisten käyttäessä entistä laajemmin uutta tietotekniikkaa. Tieto sijaitsee sosiaalisissa ja teknologisissa verkostoissa ja niiden hyödyntäminen on muuttunut avainosaamiseksi. Näin verkostoyhteiskunnassa on siirrytty myös verkostoyrityksiin. (Sydänmaanlakka 2009, 26 - 27.)

Tulevina vuosina Suomen työmarkkinoilla tulee tapahtumaan suuria rakennemuutoksia suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Työpaikoilla tulee olemaan pula osaavista työntekijöistä ja siksi esimiehen olisi hyvä ymmärtää työmarkkinoiden muutoksia. Yrityksen maine työnantajana muodostuu niin yksittäisten esimiesten johtamiskäytännöistä kuin ylimmän johdon päätöksistä ja toimintatavoista. Henkilöstöjohtaminen ja hyvä esimiestyö nousevat esiin, mitä kovempi pula osaavasta henkilöstöstä tulee. Henkilöstöjohtamisen ja hyvän esimiestyön avulla voidaan houkuttaa uusia työntekijöitä sekä vaikuttaa nykyisen henkilöstön pysyvyyteen ja sitoutumiseen. (Hyppänen 2007, 16 - 17.)

Suomalaisen työvoiman keski-ikä tulee nousemaan ja suuria muutoksia työvoiman ikärakenteessa tapahtuu lähivuosina, kun suurista ikäluokista viimeisimmätkin siirtyvät eläkkeelle. Täten työikäisen väestön osuus laskee, mutta vastaavasti keskimääräinen koulutustaso nousee. (Suomalainen työelämä muutoksessa 2004.) Määrällisesti työvoimasta ei kuitenkaan tule pula, sillä ratkaisevaa on, kuinka työnantajat onnistuvat kilpailussa vapaa-ajan vetovoimaa vastaan. Mikäli halutaan pitää kiinni nykyisestä henkilöstöstä, on turvallisen ilmapiirin luominen työpaikoilla ykkösasia. Yrityksissä voi olla jo nyt lähivuosina tarvittava henkilöstö, jos siitä vain osataan pitää kiinni ja pidetään hyvää huolta. Täten johtamista, työolosuhteita ja itse työtä on kehitettävä. Esimerkiksi 60-

vuotiaalla voi olla edessä vielä useita tehokkaita työvuosia, kun taas juuri koulunsa päättäneillä nuorilla on hallussaan tuorein tietotaito. Onnistuakseen tässä on yrityksen luovuttava ikälukoista. (Vaahtio 2006, 151.) Alla olevasta taulukosta voidaan nähdä Suomen väestön ikä- ja sukupuolijakauman ennuste vuodelta 2010. Taulukossa suurin palkki on 60 – 64-vuotiailla, jotka ovat piakkoin jäämässä eläkkeelle.

**Taulukko 1.**



Suomen väestöennuste iän ja sukupuolen mukaan 2010 (Väestö sukupuolen ja... 2009.)

Taulukosta 1 voidaan todeta, että kymmenen vuoden kuluttua Suomen työelämä näyttää hyvin erilaiselta kuin nyt. Työt muuttuvat rutiinimaisista ja fyysistä suoritusta vaativista tehtävistä enemmän henkisiä ponnisteluja vaativiin töihin. Työtä ei täten voi tehdä enää rutiinilla, sillä työhön ja työolosuhteisiin vaikuttavat monet tekijät, esimerkiksi elinkeinorakenne ja sen pohjalta muotoutuva ammattirakenne. Ulkopuolisia vaikuttavia tekijöitä ovat vastaavasti käytettävissä oleva teknologia ja sen tarjoamat mahdollisuudet sekä ympäröivän yhteiskunnan arvot ja työhön kohdistuvat odotukset. Elinkeinorakenteen muuttuessa, muuttua se samalla myös ammattirakenteita. Näin ollen harvat suomalaiset työskentelevät nykyisin perinteisissä fyysistä suoritusta vaativissa teollisuustöissä, vaan yhä suurempi määrä työskentelee joko yksityisen tai julkisen sektorin palvelu- ja hoiva-ammateissa. Näiden lisäksi iso joukko suomalaisia työskentelee korkeaa koulu-



tustasoa vaativissa asiantuntija- ja esimiestehtävissä. (Suomalainen työelämä muutoksessa 2004.)

Johtaminen tulee olemaan monien haasteiden edessä nyt ja tulevaisuudessa. Muutokset tapahtuvat yhä nopeampaa ja joudumme elämään jatkuvassa turbulenssissa. Toimintaympäristö on muuttunut entistä sekavammaksi. Se pitää sisällään erilaisia ja joskus jopa ristiriitaisia tavoitteita ja arvoja, joita on pyrittävä sovittamaan yhteen. Toimintaympäristössä on siirrytty mustavalkoisesta joko - tai-maailmasta monivärisen sekä -että-maailmaan. Toimintaympäristö on muuttunut koko ajan monimuotoisemmaksi, kaoottisemmaksi sekä monimutkaisemmaksi. Tällaisessa toimintaympäristössä ei enää riitä kolmen k:n johtamisperiaate käske, kontrolloi ja korjaa vaan johtajan tulee hallita myös kolmen i:n johtamisperiaate innostu, innosta ja innovoi. (Sydänmaanlakka 2009, 143 - 144.) Tulevaisuudessa tarvitaan siis johtamista, joka vapauttaa organisaation resurssit luovuuteen ja hyvään tehokkuuteen ja jossa nähdään samanaikaisesti pidemmälle sekä ollaan lähempänä työntekijää. Tämän vuoksi johtamisen ydinfunktio on muuttumassa valvonnasta ja käskyttämisestä kohti tukemista ja auttamista. Toisin sanoen tämän päivän organisaatioissa hyvä johtaminen on innostamista, tukemista ja sparraamista eli valmentamista. Tavoitteena tässä uudenlaisessa johtamisessa on auttaa ja tukea ihmisten vastuunkantokyvyn kehittymistä. (Hellbom & Mauro & Salo 2006, 65.)

Suomen ikärakenteen muutos ajaa väistämättäkin työmaailmassa siihen tilanteeseen, että yrityksen johtoon nousevat nuoret. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, yrityksissä mahdollisesti astuu johtoon jopa kolmekymmentä vuotta entistä johtajaa nuorempi esimies. Kolmikymppisiä johtajia löytyy jo tällä hetkellä niin ylimmissä johdoissa kuin lattiatason pomoinakin. Nuoret esimiehet tekevät pitkää päivää ja merkittäviä päätöksiä. Heidän vastuullaan on miljoonabudjetit sekä kymmeniä alaisia. Nuoria esimiehiä yhdistää muun muassa kunnianhimo ja ikä, kolmekymmentä ja risat. He ovat tämän päivän johtajia ja lisää tulee koko ajan. Johtamistaidon opiston (JOT) apulaisjohtaja Veikko Valkama toteaaakin, että kyse ei ole yrityskulttuurin tietoisesta muuttamisesta vaan ikärakenteesta. (Pulkinen 2008.)

Suomen lisäksi myös amerikkalaisessa työelämässä on viime aikoina pohdittu tilanteita, joissa esimies on jopa puolet alaisensa iästä. Uuden esimiehen nuoruus tuntuu varmasti iäkkäämmistä pahalta, mutta tilanteeseen kannattaa suhtautua viileän ammattimaisesti.

Sirota Survey Intelligence – konsultointiyrityksen omistaja David Sirota sanookin, että työnantajalla tulee olla todella hyvät perusteet nimittäessään selvästi alaisiaan nuoremman henkilön esimiesasemaan. Sirotan mukaan nopeasti muuttuvassa maailmassa on vain yksinkertaisesti niin, että nuoremmilla on tuoreempi koulutus esimerkiksi moniin uusiin kaupallisia tai teknologiataitoja vaativiin esimiestehtäviin. Hänen mielestä ikä on periaatteessa sivuseikka rekrytointiperusteissa, mutta ammattitaito ei. Sirotan mukaan tilanne voi olla toisinkin päin ja se taas riippuu alasta. Nykyään kuitenkin, kun työympäristö teknistyy kiihtyvällä vauhdilla, käy yhä useammin niin, että vuosien mittaan hankittu työkokemus yksinkertaisesti vanhenee. Joissakin tehtävissä on vain hyväksyttävä se tosiasia, että parempi ammattitaito tulee viimeksi opinnoistaan valmistuneiden mukana, ei vuosikausien kokemuksesta. (Horelli 2007.)

Ilman ristiriitoja nuoren esimiehen asettuminen johtajan asemaan ei kuitenkaan yleensä suju. Useiden asiantuntijoiden mukaan huomattavasti nuorempiin esimiehiin liittyy usein arvovaltaongelmia. Esimerkiksi työelämäkoulutusta tarjoavan MH-valmennuksen johtajan Paula Kinnusen mielestä alaisten on vaikea hyväksyä auktoriteetiksi henkilöä, joka voi olla heidän omien lastensa ikäinen, kun taas vastaavasti nuori esimies saattaa pelätä pitkän uran luoneita työntekijöitä. Kinnunen sanookin, että nuoret esimiehet ovat itse olleet vain vähän aikaa muiden johdettavia eikä heillä ole esikuvaa siitä, millainen on hyvä johtaja ja kuinka esimerkiksi työntekijöiden väliset haasteelliset tilanteet hoidetaan. Kinnunen kuitenkin toteaa, että nuorilla on valtava motivaatio oppia uutta ja oppia tekemään hyvin. Nuorilla esimiehillä on aito halu tulla hyväksi esimieheksi sekä halu oppia ratkaisemaan ristiriidat oikein. Kinnusen mukaan nuoret ovat myös tavoitetietoisia, innostuneita ja motivoituneita. Nuoret esimiehet jaksavat työssään ja heillä on usein vahva substanssiosaaminen. (Pulkinen 2008.) Kinnusen lisäksi Marstons Communicationsin toimitusjohtaja Cam Marston toteaa myös, että nuoren esimiehen aiheuttama ongelma on usein enemmän emotionaalinen kuin rationaalinen. Hänen mielestään keskeistä on hyväksyä se tosiasia siitä, kuka lopulta kantaa vastuun tehdyistä päätöksistä. Tämän oivaltaminen helpottaisi takuulla vanhempien työntekijöiden paineita. (Horelli 2007.)

Esimies-alaisuuden iän lisäksi ongelmia aiheuttaa myös henkilöiden erilaiset arvomaailmat. Esimerkiksi Yhdysvalloissa vanhemmat työntekijät kokevat työhön sitoutumisen merkinä 60-tuntiset työviikot ja työpaikalla näkymisen, kun taas vastaavasti nuoret mittaavat menestystä ja sitoutumista tulosten kautta eivätkä ole niin tarkkoja, missä ja

milloin työt tehdään kunhan ne tulevat tehdyiksi. Täten, jos alaiset ja uusi nuori esimies edustavat kovin erilaisia arvomaailmoja, ovat konfliktit usein väistämättömiä. Vanhemmilla työntekijöillä on usein taipumus vedota tavoitteiden saavuttamisessa aikaisemmin käytettyihin toimintatapoihin, kun taas nuori esimies on yleensä palkattu taloon nimenomaan siksi, että hän tuo tullessaan uusia työtapoja ja uutta draivia. (Horelli 2007.)

Ikärakenne ja arvomaailma ongelmiin JOT:n apulaisjohtaja Valkaman mukaan nuoren esimiehen selviytymistä helpottaa heidän asenteensa ja koulutuksensa. Tämän päivän nuoret esimiehet ovat syntyneet maailmaan, jossa tiedonsaanti on helppoa ja he ovat myös hyviä sitä hankkimaan. Tämän lisäksi he ovat matkustaneet paljon, joten vieraat kulttuurit ovat tuttuja ja näin moniarvoinen maailma on itsestäänselvyys. Nuoret esimiehet ymmärtävät maailmaa laajemmin kuin aiemmat sukupolvet, joka tuo myös mahdollisuuksia ymmärtää omaa yritystä niin sisältä kuin ulkopäinkin. Toki kehitettävääkin nuorilla esimiehillä löytyy. Valkaman ja MH-valmennus johtajan Kinnusen mukaan nuoret esimiehet ovat kärsimättömiä eikä taito erottaa olennainen epäolennaisesta ole vielä kohdallaan. Tämän lisäksi heidän mielestä nuoret ovat huonoja delegeoimaan. He joko haluavat tehdä kaiken itse tai sitten he eivät kehtaa pyytää apua. Tämän kaiken lisäksi heillä on omassa elämässä suuria muutoksia esimerkiksi tuore parisuhde, pieniä lapsia tai omistusasunnon hankkimista. Nämä kaikki ovat haasteita nuorelle esimiehelle. (Pulkinen 2008.)

Tulevaisuuden johtamisessa nähdään samat lainalaisuudet kuin nykypäivän johtamisessa. Esimiehen tulee ottaa johtajuus. Työnjohdollinen rooli on edelleen yksi esimiehen perusrooleista. Organisaation menestyminen ja hyvä yhteistyö edellyttää, että kaikilla työntekijöillä ja johdolla on samansuuntainen näkemys organisaation tulevaisuudesta ja tavoitteista. Työntekijöiden ikääntyminen ja erikoistuminen kapeisiin osaamisalueisiin nostaa ikäjohtamisen ja osaamisen johtamisen suureen rooliin. (Järvinen 2008, 49, 54.) Menestyksen varmistaminen nykyajan toimintaympäristössä edellyttää esimiehiltä sitoutunutta muutoksen johtajuutta. Muutokset voidaan kokea työyhteisössä ahdistavina ja esimiesten tulee ymmärtää, että muutokset voivat aiheuttaa työyhteisössä vahvoja tunteita (Hyppänen 2007, 218 - 219). Muutostilanteissa myös näkemuserot työntekijöiden ja esimiesten välillä voivat olla hyvin vahvoja. Järvisen (2005, 134) mukaan isojen muutosten läpivieminen organisaatiossa muodostuu esimiehelle suureksi haasteeksi,

josta selviytyttyään, voi esimies sanoa tietävänsä mitä tarkoitetaan ihmisten johtamisella.

### 3.1 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen on käsitteenä suhteellisen uusi ja tästä johtuen sille ei ole muodostunut vakiintunutta käsitettä. Ikäjohtaminen muodostuu kahdesta sanasta, joilla molemmilla on useita merkityksiä. Lyhyesti voidaan kuitenkin todeta, että ikä viittaa ihmiseen ja johtaminen organisaatioon. (Juuti 2001, 6.) Ikäjohtamiseen liitetään muun muassa seuraavia asioita kuten väestön ja ikärakenteen muutokset, työvoiman riittävyys, nuorten saaminen työelämään, osaamisen ja työkyvyn ylläpitäminen, kokemuksen hyödyntäminen, työkyvyttömyyden ehkäisy sekä parempi työelämä. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 130 - 131).

Ikäjohtamisen merkityksen havaitsemisen taustalla on havainto, että maailman, erityisesti teollisuusmaiden, väestö vanhenee. Suomessa tähän ovat vaikuttaneet sodan jälkeen syntyneet suuret ikäluokat, lapsiluvun väheneminen 1960- ja 1970-luvuilla sekä keskimääräisen odotettavissa olevan eliniän kasvaminen, joka jatkuu edelleen. (Juuti 2001, 8.) Suomessa ikäjohtamisen termiä on käytetty ensimmäisen kerran 1998 - 2002 Kansallisen ikäohjelman 25 yhteydessä (Ikäohjelman monet kasvot... 2002).

Ikäjohtamista voidaan tarkastella monesta näkökulmasta kuten yksilön, yhteiskunnan ja organisaation näkökulmasta. Ikäjohtamista on vaikea selittää yksiselitteisesti, ja tästä johtuen ikäjohtamisesta on olemassa useita toisiaan lähellä olevia määrittelyjä. (Juuti 2001, 8; Simström 2009, 44.) Muun muassa Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen määrittelevät kirjassaan *Kyvyistä kiinni* (2003, 8) ikäjohtamisen niin, että otetaan huomioon työntekijöiden ikä ja ikäsidonnaiset tekijät päivittäisessä johtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä siten, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä ikään katsomatta voi kokea olevansa arvokas. Vastaavasti Nikkilä ja Paasivaara määrittelevät kirjassaan *Arjen johtajuus* (2008, 131) ikäjohtamisen niin, että ikäjohtaminen on ikääntyneen työntekijän ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimista päivittäisjohtamisessa, yksilöllisten ratkaisujen rakentamista ikääntyvälle työntekijälle sekä hiljaisen tiedon siirtämistä.

Edellä mainittujen lisäksi, Pinja Halme on todennut kirjassaan *Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen* (2005a, 18), että ikäjohtamista toteutetaan työkykyä ylläpitävänä toimintana. Halmeen mukaan ikäjohtamista voi työntekijän näkökulmasta katsottuna ilmentyä esimiehen oikeanlaisena ikäasenteena, keskustelutaitona sekä mahdollisuutena yksilölliseen työsuunnitteluun. Lisäksi Halme toteaa ikäjohtamisen olevan ennen kaikkea hyvää henkilöstöjohtamista, jonka tulee kohdistua kaikkiin organisaatiossa työskenteleviin henkilöihin ja näin ottaa huomioon heidän erilaiset tarpeet. (Halme 2005b.)

Kirjallisuudesta löytyy myös kriittisiä näkökulmia koskien ikäjohtamista. Eeva-Leena Vaahtion mukaan ikäjohtamisen käsitteen ymmärtäminen ainoastaan työurien loppuvaiheessa olevia työntekijöitä koskeväksi johtamiseksi, voi lisätä työyhteisön negatiivisia ikäasenteita, ikärasismia tai ikäsyrjintää työyhteisöissä. (Vaahtio 2002.) Ikäjohtamista ei saisi kuitenkaan nähdä näin suppeasti, vaan se tulisi nähdä esimiestyönä, joka ottaa huomioon kaikenikäisten työntekijöiden erilaiset tarpeet ja työhyvinvoinnin (Halme 2005b; Ilmarinen 2006, 11 - 12).

Ikäjohtaminen on merkittävässä roolissa lähitulevaisuudessa ja organisaation johdon on tunnistettava sen tuomat haasteet. Yrityksen tulee varautua tilanteeseen, jossa vanhemmat työntekijät lähtevät lyhyen ajan sisällä suurin joukoin eläkkeelle. Työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle siirtyy heidän mukaan myös paljon sellaista kokemuksellista pääomaa, joka tuotannon häiriöttömään pyörittämiseen tarvitaan. Täten niin sanottua hiljaista tietoa tulisi siirtää yli sukupolvien, suoraan senioreilta junioreille. (Ilmarinen & Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 22.) Ikäjohtaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtamisessa varmistettaisiin pelkästään eläkkeelle siirtyvien kokemuksen ja tiedonsiirtäminen nuorille vaan sovitettaisiin eri-ikäisten tavoitteet ja tarpeet organisaation tavoitteisiin. Ikäjohtaminen on henkilöstön yksilöllisyyden huomioon ottamista. Negatiiviset ikäasenteet ikääntyneitä kohtaan vältetään, kun yksilöllisyyden huomioimisessa muistetaan, että koko työyhteisö saadaan ymmärtämään ja hyväksymään, mistä ikäjohtamisessa on kyse. (Ilmarinen 2006, 197.)

### 3.2 Muutosjohtaminen

Organisaation on muututtava ja kehityttävä menestyäkseen ja säilyttääkseen kilpailukykyä markkinoilla. Tarpeet muutokselle voivat syntyä joko organisaation omista ta-

voitteista tai omistajien tahtotilasta. Useissa yrityksissä joudutaan tekemään muutoksia tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Muutostarpeet yrityksissä selitetään usein eläkkeelle siirtyvien henkilöiden suurella määrällä. (Hyppänen 2007, 218.)

Johtaja on vastuussa siitä, että hän saa aikaan muutoksia yrityksen sisäisessä ympäristössä, jotta visiot toteutuisivat. Johtajalle ei täten riitä, että hän vain kertoo visioistaan. Johtajan toimiminen muutoksen tekijänä voi tarkoittaa, että hän ottaa vastuun henkilöstövaihdoksista, resurssien tai laitteiden muutoksista, jotta visiosta tulisi toteuttamiskelpoinen. Muutoksentehtävänä oleminen on ehkä johtajuuden vähiten loistokkain osa, sillä työ on tienraivausta eikä se ole selkeästi palkitsevaa. Tavoitteen kertominen on helppoa, mutta sen saavuttaminen on usein johtajalle haastavaa. Tavoite voidaan kuitenkin saavuttaa, jos ehdotettu muutos yhdistetään lopulta saatavaan hyötyyn. (Loeb & Kindel 2000, 72 - 73.)

Organisaatiossa tapahtuvat pienet ja suuret muutokset vaikuttavat hyvin eritavalla ihmiseen. Esimerkiksi työntekijöille pienikin toimintatapa muutos voi olla isompi asia kuin organisaation rakenteisiin liittyvä muutos, joka taas vastaavasti on merkityksellisempi organisaation johdolle. Muutos on kuitenkin jatkuvaa ja se onkin luonteva osa organisaation arkea, mikäli siihen suhtaudutaan avoimesti ja myönteisesti. (Ponteva 2010, 9.)

Lipsanen ja Laakso kirjoittavat kirjassaan *Operaatio Täyskäännös* (2009, 77) kuinka kriisiytyneen yrityksen suunnanmuutos on suhteellisen helppo ymmärtää yrityksessä, koska tiedetään mikä on se toinen vaihtoehto. Vastaavasti menestyvän yrityksen muutokset voivat olla vaikeasti ymmärrettävissä yrityksen alaisille. Usein yrityksissä esiintyy muutoksille vastarintaa. Joskus jopa osa muutoshankkeista epäonnistuu tai niille asetetut tavoitteet eivät toteudu muutosvastarinnan vuoksi. (Hyppänen 2007, 226.) Syitä muutoksen epäonnistumiselle voivat olla esimerkiksi sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, kaiken jähmettävä byrokratia, nurkkakuntainen politikointi, luottamuspula, tiimityöskentelyn puute, ylimielisyys, keskijohdon puutteellinen johtajuus tai yleisinhimillinen tuntemattoman pelko. Jotta organisaation muutoksissa onnistuttaisiin, edellä mainitut esteet on otettava huomioon ja ne on voitettava. (Kotter 1996, 19.)

Organisaatio ei voi välttää muutoksia ja muutoksia voidaan toteuttaa myös onnistuneesti. Kotter on kehittänyt kahdeksanvaiheisen prosessin, jonka avulla muutokset saadaan toteutettua onnistuneesti. Prosessin askeleet on kuljettava järjestyksessä läpi. Ensimmäi-

sessä askeleessa on korostettava muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä. Lisäksi on tunnistettava muutoksen mahdolliset esteet ja mahdollisuudet. Esteisiin on syytä varautua ja mahdollisuuksia voi hyödyntää viestinnässä. Toinen askel on ohjaavan tiimin perustaminen. Esimerkiksi isoilla muutoshankkeilla on oltava ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen, jonka on oltava näkyvää, jotta henkilöstö voi sen todeta. Kolmas askel on haasteellinen useassa muutosprosessissa, kun luodaan täysin uusia käytäntöjä. Tämä on vision ja strategian laatiminen. Kotter sanookin, että on vaikea kuvata jotain, jota ei ole vielä olemassa. Muutoksen loppuun viemisen kannalta on hyvä tässä vaiheessa pystyä kuvaamaan muutoksesta tulevaisuudessa saatavia konkreettisia hyötyjä. Neljäs askel muutosvisiosta viestiminen tulee kestää koko muutoshankkeen ajan. Viestinnän tulee olla suunniteltua, systemaattista, viestiä on toistettava ja siinä on käytettävä erilaisia viestintäkanavia unohtamatta kuitenkin esimiesviestintää. Viestijästä riippumatta viestin tulee pysyä samanhenkisenä ja samansuuntaisena koko ajan. Viides askel eli henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan on kriittinen muutoksen onnistumisen kannalta. Henkilöstö tulee ottaa mukaan miettimään muutoksen käytännön toteutusta, sillä näin saadaan enemmän tietoa ja luodaan myös heille edellytyksiä sitoutua muutokseen. Lisäksi henkilöstö kokee tämän avulla pystyvänsä vaikuttamaan muutokseen. Kuudes, seitsemäs ja kahdeksas askel vaativat organisaation kaikkien tasojen niin johdon, esimiesten kuin projektihenkilöstön kannustavaa otetta sekä viestimistä kaikista edistysaskeleista. (Kotter 1996, 18; Hyppänen 2007, 226 - 227.)

Kotterin kahdeksanvaiheisen prosessin toimenpiteillä pystytään vaikuttamaan henkilöihin, jotka ovat epäluuloisia muutoshanketta kohtaan. Erityisesti tämä prosessi sopii toimintatapa muutoksiin, työn sisältöjen muutoksiin, organisaation rakennemuutoksiin sekä yrityksen muuttoon toiselle paikkakunnalle. Useissa yrityksissä koulutetaan niin sanottuja muutosagenteja auttamaan erilaisten muutosprojektien eteenpäin viemisessä. (Hyppänen 2007, 227.)

Heiskanen ja Lehikoinen toteavat kirjassaan *Muutosviestinnän voimapaperi* (2010), että muutosjohtamisen aika on jo mennyt. Heidän mielestä yritysten toiminta, henkilöstön kehittäminen ja asioiden uudistaminen kuuluvat yritysten nykyiseen jatkuvaan perustoimintaan. Toisin sanoen jokapäiväisen johtamisen ja niin kutsutun muutosjohtamisen välille on vaikea tehdä enää selkeää eroa. Esimerkkinä on Esa Pohjanheimon artikkeli (2011), jossa hän kirjoitti muutosjohtamisesta ja siitä, kuinka hänenkin mielestä olisi hyvä lopettaa muutosjohtamisesta puhuminen, sillä se hänen mukaansa ärsyttää ihmisiä.

Pohjanheimon mukaan voitaisiin puhua vain pelkästään muutoksesta, sillä joka tapauksessa johtamisen keskeinen tekijä on auttaa ihmisiä toimimaan ja onnistumaan tilanteissa, joissa ennustettavaa ja varmaa on vain vähän. Pohjanheimo haluaakin kuvastaa muutosjohtamista neljällä johtamisen ismillä. Ensimmäinen on nuotiojohtaminen, jossa jonkun tulee olla ensimmäinen ja sytyttää nuotio sekä näin osoittaa, että sen valossa on lämmintä ja turvallista – vaikka se onkin jotain uutta. Tämä on Pohjanheimon mukaan johdon ja esimiesten tehtävä. Toinen on aikuisjohtaminen, jossa kaikille on annettava tarvittava tieto ja heidät kaikki on otettava mukaan keskustelemaan sekä kriittisesti että innostuen. Kolmantena on haastejohtaminen, joka tarkoittaa sitä, että kun ihminen lupaa jotain, niin sen toteutumisen todennäköisyys kaksinkertaistuu verrattuna siihen, että hän vain ajattelee tekevänsä jotain. Lopuksi tarvitaan myös kurahousujohtamista. Tällä Pohjanheimo viittaa siihen, että lapsia pitää opastaa esimerkiksi kurakelillä pukeutumisessa päivästä toiseen, muistuttaa ja perustella. Sama pätee myös aikuisilla, vaikka se usein esimiehiä turhauttaakin ja jää sen vuoksi tekemättä. Pohjanheimo väittääkin, että näillä hänen ismeillä saadaan aikaan muutosta ja uudistumista, joten ei ole enää tarpeen puhua muutosjohtamisesta, sillä muutokset ovat jokapäiväistä aikamme johtajien arjessa.

Onnistunut muutosten johtaminen vaatii esimieheltä erilaisia tietoja, taitoja ja osaamista. Muutostilanteessa on kuitenkin ymmärrettävä mistä on kysymys, jotta muutostilanne voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti ja arvioida muutosten onnistuminen jälkeensä. (Hyppänen 2007, 226.) Muutostilanteissa työyhteisössä nousee usein esiin vahvoja tunteita. Järvisen (2005, 134) mukaan ihmiset eivät kykene tunnetasolla tottumaan suuriin muutoksiin vaan ne herättävät huolia ja pelkoja, jotka henkilöstö kohdistaa esimieheen. Esimiehen tehtäviin muutosjohtajuudessa kuuluu alaisten tukeminen epävarmuudessa ja muutoksen toteuttamisessa. Saneeraustilanteissa esimiehet työskentelevät kovien paineiden alaisuudessa ja heiltä vaaditaan sietokykyä työyhteisössä vellovien tunteiden ja reaktioiden kohteena olemiseen. Irtisanomiset nostavat esimiehille usein moraaliset kysymykset esiin. (Järvinen 2005, 133, 138, 142.)

### 3.3 Osaamisen johtaminen

Yrityksen tulevaisuuden menestys on riippuvainen organisaation henkilöstön osaamisesta, erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa. Organisaation on kehityttävä ja toimintatapojen sekä henkilöstön osaamista on jatkuvasti kehitettävä. Osaamisen johtamisella



varmistetaan strategisten tavoitteiden saavuttaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeä osa-alue motivaation ylläpitämiseen. Osaamisen johtamisen on noudatettava kaikilla tasoilla organisaation strategista linjaa. (Hyppänen 2007, 96, 103.)

Osaamisen johtamisen tavoitteena on kehittää organisaation infrastruktuuria, järjestelmiä, toimintamalleja, mittareita ja koko kulttuuria sellaiseksi, että ne mahdollistavat ja tukevat osaamisen kumuloitumista ja jakamista sekä koordinoivat sitä vision mukaan. Toisin sanoen osaamisen johtamisella edistetään osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä. Osaamisen johtamisen on sanottu sisältävän 90 prosenttia ihmistä ja 10 prosenttia teknologiaa. (Viitala & Jylhä 2001, 163 - 164.)

Osaamistarpeiden tunnistaminen on ensimmäinen vaihe osaamisen johtamisessa. Organisaatiossa tulee määrittellä mitä osaaminen tarkoittaa ja mitä osaamista organisaatio tarvitsee menestyäkseen myös tulevaisuuden toimintaympäristössä. Yksilöiden osaamisesta muodostuu myös organisaation osaaminen, mutta osaamisen tarpeet muodostuvat liiketoiminnasta. Ydinosaamiset ovat kriittiset alueet, jotka ovat ratkaisevia asiakkaille ja tarjoavat kilpailuetua. (Hyppänen 2007, 104 - 105.)

Osaamisen kehittäminen on yksi osaamisen johtamisen alue, jonka tarkoituksena on tunnistaa nykyinen osaamisen taso ja verrata sitä tulevaisuuden tarpeisiin. Kehittämismenetelmiä on useita, esimerkiksi sisäiset koulutukset ja työssä oppiminen. Yksilöllisten kehittämismenetelmien osalta esimerkiksi työnohjaus ja valmentaminen ovat keskustelujen avulla oppimista. (Hyppänen 2007, 110 - 114.)

Osaaminen ei ole enää pysyvää, vaan se vanhenee hyvinkin nopeasti. Erityisesti teknologia ja tekninen osaaminen vanhenevat nopeasti, jopa muutamassa vuodessa. Esimerkiksi vuosittain noin 15 - 20 prosenttia kaikesta tiedosta uusiutuu. Kaikki tieto ei ole kuitenkaan uusiutuvaa vaan osa tiedoista kumuloituu organisaatioon ja ihmisille kokemuksena sekä perusosaamisena. Useat yritykset ovatkin ottaneet osaamisen kehittämisen osaksi strategiaa ja sen toteuttamista. (Kauhanen 2006, 140 - 141.)

Suomalaisessa työelämässä osaamisen keskeinen merkitys on yleisesti tunnustettu. Sitä mukaa, kun on siirrytty perinteisestä teollisesta työstä enemmän asiantuntija- ja palvelutehtäviin, ovat myös osaamisen ja ammattitaidon merkitykset kasvaneet. Länsi-Eurooppaa ja Suomea koskevat tutkimukset osoittavat, että ainoita keinoja menestyä

globaalitaloudessa on panostaa osaamiseen, innovaatioihin ja verkostoitumiseen. Myös muissa pitkälle kehittyneissä maissa kuten Yhdysvalloissa käydään vastaavanlaista keskustelua. Organisaatioiden ympäristön muutos vaatii organisaatioilta luovuutta ja innovaatioita, koska yhä enemmän on kyettävä myymään asiakkaille jotakin sellaista, jota ei vielä ole olemassakaan. Täten myös yritysten tulisi löytää strategioissaan niin sanottuja sinisiä meriä eli markkinoita, joita ei ennestään ole, vaan ne ja kysyntä niille luotaisiin itse. (Helsilä & Salojärvi 2009, 145.)

Osaamisen johtamisessa on hyvä hahmottaa koko johtamiskokonaisuus ja sen eri tehtävät, sillä muutoksia on tapahtunut niin osaamisen suhteessa liiketoimintaosaamiseen kuin eri osapuolten tehtävissä. Nykyään osaamisen johtaminen on lähempänä esimiestä ja johdettavaa, koska se on osana työn tekemistä ja kehittämistä. (Kiviranta 2010, 134.)

Esimiehen tehtävänä osaamisen johtamisessa on näyttää suuntaa, eli määrittää mihin osaamisen osa-alueisiin tulee keskittyä. Esimiehen tulee tukea yksilön kehittymistä ja luoda oppimista edistävää ilmapiiriä. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri edistää oppimista ja sallii virheet oppimista edistävällä tavalla. Jotta kehittyminen koetaan merkitykselliseksi, tulee esimiehen pystyä mittaamaan sekä yksilöiden että työyhteisön kehittymistä. (Hyppänen 2007, 122 - 123.)

Osaamisen johtamisella on haasteensa ja ne koskevat koko yrityksen henkilöstöä. Yksi suurimmista haasteista on kuitenkin saada työntekijöistä esille ja käyttöön mahdollisimman paljon henkistä kapasiteettia sekä luovaa potentiaalia, joita heissä on. Michael Polanyi on kirjoittanut 1960-luvulla hiljaisesta tiedosta, joka hänen mielestä kuuluu osana hyvään ammattitaitoon. Hänen mukaan hiljainen tieto on kasvanut syvällisen kokemuksen ja harjaantumisen myötä ja sitä on vaikea kuvata yksityiskohtaisesti muille. Erityisen arvokasta ja tarpeellista olisi kuitenkin tämän näkymättömän tiedon analysointi, kehittäminen ja jakaminen, sillä tämän varassa uudet ratkaisut ja innovaatiot syntyvät. Jokaisella henkilöllä on vastuu jatkuvasta oppimisesta. Esimiehellä on tärkeä rooli oppimisen tukihenkilönä, sillä hän on lähellä työntekijää. Vastaavasti ryhmillä ja yhteisöllä on oma tehtävänsä yksilön oppimisen tukemisessa. Johdolla on kuitenkin viime kädessä vastuu varmistaa puitteet, osoittaa suunta ja luoda tukeva kulttuuri jatkuvalla oppimiselle. (Viitala & Jylhä 2001, 165 - 166.)

## 4 SWOT-ANALYYSI

Albert Humphrey kehitti aikoinaan SWOT-analyysin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jota voidaan käyttää strategian laatimisessa sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. (SWOT analysis 2011.) SWOT-analyysia voidaan käyttää kaikenlaisissa yrityksissä ja organisaatioissa ja tarkastelu voi koskea joko koko yritystä tai yksityiskohtaisemmin jotakin yritystoiminnan osaa. (SWOT analyysi 2011.) Analyysin kohteena voi olla esimerkiksi jokin yrityksen toiminta koko laajuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai jopa kilpailijan toiminta ja heidän kilpailukyky. SWOT-analyysissä kirjataan ylös analysoidun asian sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. (SWOT analysis 2011.)

SWOT-analyysi voidaan toteuttaa neljän kentän taulukkona. Taulukossa vasempaan puoliskoon kirjataan myönteiset ja oikeaan vastaavasti kielteiset asiat. Taulukon alapuoliskoon merkitään tarkasteltavan kohteen ulkoiset asiat ja yläpuoliskoon sisäiset asiat. Kun tarvittavat tiedot on saatu kerättyä taulukkoon, voidaan SWOT-analyysin pohjalta tehdä päätelmiä siitä kuinka vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja kuinka uhat vältetään. (SWOT-analyysi 2009.) Näin saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. Lisäksi analyysi antaa mahdollisuuden ideointiin ja jatkokehittelyyn. (SWOT analysis 2011.) Alla kuva SWOT-analyysin nelikenttä mallista.

	+	-
<b>Sisäinen ympäristö</b>	<b>S Vahvuudet</b>	<b>W Heikkoudet</b>
<b>Ulkoinen ympäristö</b>	<b>O Mahdollisuudet</b>	<b>T Uhat</b>

**Kuva 1.** SWOT-analyysin nelikenttämalli

SWOT-analyysi on ollut pitkään maailman suosituin analyysimuoto (Kamensky 2004, 191). Jotta voi olla hyvä esimies, tulee olla myös tietoinen omista vahvuuksista ja heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista. Omaamalla hyvän itsetuntemuksen, pystytään paremmin ymmärtämään myös muita ihmisiä. Tämän lisäksi, sisäinen motivaatio esimiestyöhön ja itsensä kehittäminen ovat tärkeitä asioita esimiehelle. Itsensä kehittäminen onkin elinikäinen prosessi esimiehen työssä. (Kets de Vries & Korotov & Florent-Treacy 2007, 253.)

SWOT-analyysin toteutuksen jälkeen yrityksen on hyvä käydä tarkasti läpi jokainen nelikentän ruutu. Konkreettiset toimintaratkaisut tulevat esille nelikentän ruutuihin kirjatuista asioista. Vahvuuksia tulee vahvistaa ja hyödyntää tulevaisuudessa, kun taas vastaavasti heikkouksia tulee pyrkiä korjata ja parantaa. Kaikkia heikkouksia ei voida tietenkään poistaa, mutta niiden vaikutuksia pitää pyrkiä lieventämään. Mahdollisuudet tulee hyödyntää resurssien mukaisesti ja uhkiin kannattaa varautua hyvällä suunnittelulla, jotteivät ikävät asiat tule yllätyksenä. SWOT-analyysin avulla yritys saa vaivattomasti ja nopeasti selville niin yrityksen nykytilan kuin tulevaisuuden kehittämistä vaativat seikat. Analyysin suosio piileekin juuri sen yksinkertaisuudessaan. (Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT 2009.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON VALINTA

Tässä luvussa perustellaan tutkimusmenetelmä, analyysissä käytettävä menetelmä, kohdejoukko sekä kohdejoukon rajaus. Tutkimusongelma on onko alle 40-vuotiaan nimitäminen esimiestehtäviin huono ratkaisu esimiehelle itselleen. Lisäksi käsitellään seuraavia tukikysymyksiä; mitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia nuorella esimiehellä on sekä millaisia ominaisuuksia ja rooleja esimiehellä vaaditaan. Aihe on ajankohtainen, koska enenevässä määrin esimiestehtäviin nimitetään nuoria henkilöitä, jotka hyvinkin voivat olla alaisiaan huomattavasti nuorempia. Tutkimusongelmaa selvitetään nuorten esimiesten kokemuksilla esimiestyöstä.

Tutkimuksessa käytämme menetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jonka tavoitteena on tutkia, onko alle 40-vuotiaasta esimieheksi. Tutkimuksessa tarkastelemme nuorten esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä esimiestyöstä sekä esimiesten haasteita, joiden oletetaan johtuvan nuoresta iästä. Lisäksi kartoitamme nuorten esimiesten näkemyksiä heidän työstään. Opinnäytetyömme empiirisen tutkimuksen toteutamme haastattelujen pohjalta.

Teoriaosuudessa käsitelimme johtajuuden yleisiä teemoja ja keskeisiä käsitteitä. Haastatteluiden kautta puolestaan pyrimme selvittämään, millä tavalla nuoret esimiehet itse kokevat johtajuuden haasteet. Tarkoituksena on saada nuorten esimiesten näkemys, onko nuoresta johtajuudesta mahdollista haittaa heille itselleen.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena kuvata todellista elämää. Laadullisessa tutkimuksessa aihetta pyritään tarkastelemaan mahdollisimman laaja-alaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa todellisuus nähdään monimuotoisena ja tavoitteena on havaita tosiasioita. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 157.) Aineisto kerätään erilaisissa tulkinnallisissa ja luonnollisissa olosuhteissa ja tutkimustapoja voi olla monia (Metsämuuronen 2008, 9).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tiettyä toimintaa tai ymmärtämään tiettyä ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella tilastollisia yleistyskäsitteitä, vaan on

tärkeää, että henkilöt tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta aiheesta tai heillä on kokemusta kyseistä asiasta. Haastateltavien valinta ei voi olla sattumanvaraista vaan tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87 - 88.)

Tutkimuksessa tutkittiin nuorten johtajien kokemuksia ja näkemyksiä nuoresta johtajuudesta. Tutkimuksella tavoitellaan tietoa nuorten esimiesten yksilöllisistä kokemuksista. Tiedon saaminen onnistuu parhaiten laadullisen tutkimuksen avulla, jonka kautta on mahdollista kertoa henkilöiden kokemuksia sanallisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää, ymmärtämään ja tulkitsemaan sitä. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin, kun ollaan kiinnostuneita yksityiskohtaisista rakenteista, yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista ja halutaan tutkia luonnollisia tilanteita. (Metsämuuronen 2008, 14.) Tämän vuoksi on perusteltua päätyä tutkimukssamme laadulliseen tutkimukseen.

## 5.2 Fenomenologinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioita on useita ja strategian valinta on riippuvainen tutkimuksen ominaisuuksista, esimerkiksi salliiko tutkimus yleistyksset (Metsämuuronen 2008, 16). Tutkimuksen tiedonhankinnan strategiaksi valittiin fenomenologinen tutkimus. Tutkimuksessa kuvataan nuorten esimiesten omaa käsitystä ja kokemusta esimiestyöstä. Fenomenologinen tutkimus on laadullisesti suuntautunut empiirinen tutkimusote, joka on kiinnostunut ilmiöistä ja ilmiöiden tulkitsemisesta. Metsämuurosen (2008, 18) mukaan fenomenologia tutkii ihmisten käsityksiä asioista ja sitä miten maailma rakentuu heidän silmissään sekä tarkastellaan ihmisten eri käsityksiä asioista.

Fenomenologiseen filosofiaan pohjautuvan fenomenologisen tutkimuksen perustana on ihmiskäsitys. Paneudutaan siihen millainen on tutkimuskohteena oleva ihminen sekä miten tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada inhimillistä tietoa. Keskeisiä käsitteitä fenomenologisessa filosofiassa ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 34.)

Toisin sanoen voidaan nähdä, että fenomenologisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisen suhdetta omaan todellisuuteen. Fenomenologinen merkitysteoria rakentuu siihen

miten ihmisen toiminta on tietoisesti ja tarkoituksen mukaisesti suuntautunutta johonkin. Lisäksi ihmisen oma suhde todellisuuteen on merkityksiin pohjautuvaa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 34.) Fenomenologia kuvaa todellisuutta sanoin.

### 5.3 Aineiston hankinta

Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintaan on useita eri tapoja. Haastattelu, havainnointi ja esimerkiksi kirjeet sopivat hyvin laadullisen tutkimuksen aineiston hankintaan. Niitä voidaan käyttää yksittäin tai yhdessä. Esimerkiksi aineiston hankintaan voidaan käyttää havainnoinnin ja haastattelun yhdistelmää. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa tutkittavien omat havainnot tilanteista sekä antaa mahdollisuuden huomioida tutkittavan menneisyyden ja mahdollisen kehittymisen. Haastattelu on keino saada syvempää tietoa tutkittavien kokemuksista ja näkemyksistä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 73 - 74.) Tämä puoltaa haastattelun käyttämistä tutkimuksessamme aineiston hankinnan metodina.

Haastattelutapa määräytyy parhaiten tutkimusongelman perusteella (Eskola & Suoranta 2003, 88). Tutkimuksen aineiston hankinnassa päädyimme puolistrukturoituun teema-haastatteluun. Tutkimuksessa tiedetään haastateltavien kokeneen tietyn tilanteen eli tutkimuksessamme haastateltavat ovat nimitetty nuorena esimieheksi ja he toimivat esimiehinä. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla on mahdollista selvittää heikosti tiedostettuja asioita, esimerkiksi arvoja. Puolistrukturoidussa teemahaastattelu metodissa haastattelu pureutuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä ei ole tarkasti määritelty (Metsämuuronen 2008, 41). Teemahaastattelu ei ole kuitenkaan täysin vapaa haastattelun muoto vaan aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47 - 48).

Keräämällä aineiston puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, saavutamme vastaajien omat henkilökohtaiset kokemukset ja ajatukset. Tällä keinolla mahdollistimme syventävät ja tarkentavat kysymykset sekä haastattelun pitämisen halutulla aihealueella.

#### 5.4 Tutkimuksen kohdejoukon valinta

Tutkimuksen kohdejoukkoon valitsimme viisi henkilöä. Haastateltavat työskentelevät johtotehtävissä ja heidän toimialansa jakautuivat rahoitusalaan, kiinteistövälitykseen sekä perusteollisuuteen. Haastateltavien ikä rajautui alle 35-vuotiaisiin johtajiin. Miehä kohdejoukosta oli kolme ja naisia kaksi. Sukupuolijakaumalla pyrimme saamaan tietoa myös siitä, kokevatko naiset ja miehet iän omassa johtamisessaan eri tavalla.

Aineiston hankinnassa käytimme puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelun runko oli seuraava: tausta, osaaminen, tunne, kokemus sekä työ ja perhe. Lisäksi kirjaimme haastateltavien laatiman SWOT-analyysin, jonka aiheena oli nuori johtaja. Jokaisessa haastattelussa käsitelimme samoja aihealueita, joten haastattelut etenivät keskeisten teemojen varassa. Tarkoituksenaamme oli tuoda haastateltavien näkemys esiin ja reflektoida haastattelutilanteessa mahdollisimman paljon. Tällä tavoin pystyimme ohjaamaan haastatteluja haluamaamme suuntaan, kuitenkin siten, että haastateltavien tulkinnat nousivat mahdollisimman hyvin esiin johtajuuden kokemusten osalta. Halusimme myös selvittää haastateltavien tunteuksia ja arvomaailmaa, joten puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi menetelmänä hyvin haastattelutilanteeseen.

Haastateltavat kertoivat omista näkemyksistään avoimesti ja haastattelutilanteen onnistuimme pitämään rauhallisena. Osa haastatteluista toteutettiin tapaamisella ja osa puhelimitse. Jokaiseen haastatteluun varasimme kaksi tuntia aikaa. Fenomenologiseen tutkimukseen perustuen pyrimme saamaan mahdollisimman selkeän kuvan heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään.

#### 5.5 Aineiston analyysi

Tutkimuksissa, jotka perustuvat haastatteluaineistoihin, tutkijan tavoitteena on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintoja tehdään koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 151 - 152.) Aineiston analyysin tavoitteena tutkimuksessamme on luoda selkeä sanallinen kuva tutkittavasta aiheesta.

Valitsimme analyysimenetelmäksi sisällönanalyysin, joka sopisi hyvin jopa strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Sisällönanalyysia voidaan käyttää väljänä teoreetti-



sena kehyksenä. Tarkoituksenamme on luoda haastatteluaineistoon selkeys. Sisällönanalyysi työssämme on aineistolähtöinen eli induktiivinen. Sisällönanalyysin menetelmällä tavoitellaan tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessamme se tarkoittaa kuvausta yleisessä muodossa: Onko alle 40-vuotiaan nimittäminen esimieheksi huono ratkaisu esimiehelle itselleen. Sisällönanalyysi tarkastelee inhimillistä merkitystä. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen ja hakien yhtäläisyyksiä sekä eroja. Sisällönanalyysi voidaan nähdä myös tekstianalyysinä, jossa tarkastellaan tekstimuotoista aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105.)

Päädymme sisällönanalyysiin, koska haastateltavien kohdejoukko on pieni ja haastateltavien henkilöllisyys pidetään salaisena. Uskomme, että juuri fenomenologinen tiedonhankintastrategia yhdistettynä sisältöanalyysiin, oli oikea keino saada haastateltavat kertomaan omia näkemyksiään. Tutkimuksen tulos on tiivistetty kirjoitus haastateltavien näkemyksistä ja kokemuksista nuorina johtajina toimimisesta.

Haastateltavien laatima nuoren johtajan SWOT-analyysi esitellään työssämme ennen sisällönanalyysia. Tutkimuksemme SWOT-analyysi antaa vertailupohjan haastateltavien omaan näkemykseen itsestä sekä yleisesti nuoresta johtajasta.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa käsittelemme haastatteluiden tulokset. Tuloksia analysoimme SWOT-analyysin avulla, joka pohjautuu haastateltavien näkemyksiin nuoresta johtajasta yleisellä tasolla.

### 6.1 Taustatiedot

Haastatteluita toteutimme viisi kappaletta. Haastateltavista kolme oli miehiä ja kaksi naista. Haastateltavat olivat alle 35-vuotiaita, johtavassa asemassa olevia henkilöitä. Koulutustaso jakautui sekä alempaan että ylempään korkeakoulututkintoon. Asema haastateltavilla oli joko keskijohto tai ylempi johto. Toimialat jakautuivat kolmeen eri alaan: rahoitus, kiinteistövälitys sekä perusteollisuus.

Haastateltavien suorien alaisten määrät vaihtelivat kuudesta aina 36 alaiseen saakka. Enimmillään välillisiä alaisia oli 170 henkilöä. Haastateltavat olivat sekä perheellisiä että parisuhteessa eläviä lapsettomia henkilöitä.

Kohdejoukko oli valikoitunut esimiestehtäviin 25 - 28 vuoden ikäisinä. Haastateltavien kokemus esimiestyöstä vaihteli kahdesta vuodesta kahdeksaan vuoteen. Haastateltavat kertoivat, että esimiesasema ei itsessään ole ollut heille tavoitteellinen työtehtävä, vaan hakeutuminen oli ollut osa luonnollista urakehitystä. Yhteinen nimittäjä esimiestehtäviin hakeutumisessa kuitenkin oli raha. Palkka houkutteli heidät esimiestehtäviin. Esimiehisyys ei pääsääntöisesti ollut itseisarvo. Haastateltavista osa kertoikin, että uran alkuvaiheen työtehtävällä ei niinkään ollut merkitystä, kunhan palkka oli riittävällä tasolla. Raha nousi esiin erityisesti miesten osalta. Eräs haastateltavista kertoi, että raha on määritellyt elämää jo lapsesta saakka. Kotoa asetetut tavoitteet täyttyvät, kun tekee riittävästi rahaa. Palkkakysymyksissä, erityisesti miesten haastatteluissa, korostui harrastamisen mahdollisuus.

*”Raha ei tuo onnea, mutta tulojen ollessa riittävät niin on yksi huoli vähempänä.”*

Ennen esimiestehtäviä kohdejoukko oli työskennellyt samalla alalla, joko suorittavassa tehtävässä tai asiantuntijatehtävässä.

## 6.2 Nuoren johtajan SWOT-analyysi

Haastattelututkimuksen tuloksien analysointiin käytimme SWOT-analyysia ja haastateltavilta pyysimme nuoren johtajan SWOT-analyysin yleisellä tasolla nuorista johtajista. Kuten kuvasta 2 käy ilmi, haastateltavien näkemykset olivat kohtalaisen samansuuntaiset. Suurehkoja näkemuseroja ei esiintynyt missään osiossa. Erityisesti vahvuudet ja mahdollisuudet olivat poikkeuksellisen yhtenäiset. Heikkoudet ja uhat olivat osittain myös samansuuntaiset, mutta katsomuseroja alkoi jo enenevässä määrin esiintyä, verrattuna vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin. Kuvaa 2 tulkittaessa, käytetään frekvenssi-merkkiä  $f$  ilmiön yleisyyden kertomisessa. Luku frekvenssin jälkeen, kertoo kuinka yleinen tulos oli.

<p style="text-align: center;"><b><u>Vahvuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusia näkemyksiä / ei ole vanhasta poisoppimista (f4)</li> <li>• Halu menestyä /tuloshalu (f4)</li> <li>• Innokkuus/energisyys (f3)</li> <li>• Kokeilunhalu/ennakkoiluulottomuus (f2)</li> <li>• Positiivinen asenne / kehityskyky ja – halu (f2)</li> <li>• Tiimi henkisyys (f1)</li> <li>• Keskusteleva johtaminen (f1)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Heikkoudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemattomuus, erilaisia uusia tilanteita tulee vastaan joista ei ole kokemusta (f5)</li> <li>• Kyky tunnistaa ihmistyypit ketä johdat ja miten johdat, pyrkii teettämään kaikille asiat samalla tavalla (f3)</li> <li>• Auktoriteetin puute (f2)</li> <li>• Kokemattomuus henkilöjohtamisesta – ei tunnista alaisten vahvuuksia ja heikkouksia (f1)</li> <li>• Naiivius (f1)</li> <li>• Liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottaminen (f1)</li> <li>• Ei ole tietoa millä tavalla johdetaan jokin tilanne kuntoon (f1)</li> <li>• Asiantuntemus heikompi kuin kokeneemmalla, voi kylläkin olla myös vahvuus jollain toimialalla (f1)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Mahdollisuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoin katsomus – ei vanhaa rajoittavaa tietoa (f4)</li> <li>• Kokeilun- muutoksen halu - mahdollisuus saada aikaan muutoksia (f2)</li> <li>• Uuden johtamistyylin tuominen organisaatioon (f1)</li> <li>• Oppimisen mahdollisuus organisaatiolta (f1)</li> <li>• Urakehitys – nuorena esimiesuran aloittanut voi hyödyntää omaa kokemusta myöhemmin (f1)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Uhat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamisen ymmärtäminen väärin – vastuun otto omista alaisista (f2)</li> <li>• Esimiesaseman tuomat paineet, johtamisen kysymykset usein pitkiä, joten siihen saattaa väsyä (f2)</li> <li>• Näkemyksettömyys, liian prosessi keskeinen (f2)</li> <li>• Liiallinen riskinotto (f1)</li> <li>• Tuloshakuisuus – pelkkä numeroihin katsominen (f1)</li> <li>• Heikko ihmistuntemus (f1)</li> <li>• Naiivius (f1)</li> <li>• Kyynistyminen (f1)</li> <li>• Kyllästyminen/tylsistyminen (f1)</li> <li>• Innokkuus – tekee muutoksia liian nopealla tempolla (f1)</li> <li>• Asenne, minä tiedän kaiken – liika itsevarmuus (f1)</li> </ul>

**Kuva 2.** Nuoren johtajan SWOT-analyysi

### 6.3 Vahvuudet

Vahvuuksien osalta korostui halu menestyä sekä tuloshakuisuus. Jopa 80 prosenttia haastateltavista nosti tämän vahvuuden esiin nuoren johtajan SWOT-analyysissa. Haastateltavien mukaan nuorella johtajalla on näyttämisen halun vuoksi mahdollisuus menestyä. Menestyminen ja tavoitteiden saavuttaminen oli haastateltavien omassakin elämässä suuressa roolissa. Haastateltavien mielestä pelkästään esimiehisyyttä ei ole itseisarvo, mutta siitä saatava korvaus on ohjannut hakeutumaan näihin tehtäviin. Ainoastaan haastateltavista kaksi henkilöä kertoi, että tavoitteena on ollut tulla johtajaksi. Haastateltavien vastauksista ilmeni selkeästi, että vahva tahto päästä korkealle ja saada riittävästi palkkaa, olivat tärkeimpiä seikkoja työtehtäviin hakeutumisessa.

Neljä viidestä vastaajasta kertoi, että nuorilla johtajilla on uusia näkemyksiä eikä nuorilla johtajilla ole haittana vanhan tiedon poisoppimista. Tätä tulosta voidaan pitää vahvasti toisena läpileikkaavana ilmiönä. Tulosten perusteella nuorten johtajien katsontakanta on niin sanotusti helikopteriperspektiivistä, jolloin toimintojen kriittinen arviointi on helpompaa. Nuoret johtajat eivät ole vielä urautuneet organisaation totuttuihin toimintatapoihin. Yhden haastateltavan mielestä yleensä nuorempi johtaja valitaan, jos organisaatioon halutaan muutosta ja ravistella sen toimintatapoja. Toisin sanoen, jos organisaatioon halutaan muutosta, yritys todennäköisesti hakee enemmän innokkuutta kuin kokemusta.

Innokkuus ja energisyys nousivatkin haastattelussa esiin. Vastaajista kolme liitti ne nuoren johtajan vahvuuksiin. Nuori johtaja jaksaa viedä muutoksia läpi muutosvastarinasta huolimatta. Viestinnän merkitystä korostettiin positiivisuudella ja halulla kehittyä sekä kokeilunhalulla koettiin olevan vaikutusta myös organisaation tuloksentekeytykseen. Innokkuudella koettiin olevan organisaatiolle positiivinen vaikutus. Kaksi vastaajaa koki, että tiimihenkeys ja keskusteleva johtaminen ovat vahvuuksia nuorena johtajana. Tuloksissa ei erityisesti ilmennyt sukupuolijakaumaa vastausten kesken eikä toimialakohtaisia jakaumia ollut havaittavissa.

#### 6.4 Heikkoudet

Heikkouksien osalta tuloksissa esiintyi jo eroavaisuuksia. Haastateltavista kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että nuoren johtajan heikkouksiin kuuluu kokemattomuus erilaisista tilanteista. Tilanne voi olla uusi, eikä ole muodostunut vielä rutiinia, joten ristiriitatilanteissa nuori johtaja voi olla heikommilla kokemattomuuden vuoksi.

Vastaajista kolme koki, että nuoret johtajat eivät kykene riittävässä määrin tunnistamaan erilaisia ihmistyyppisiä omista alaisistaan. Nuoret esimiehet johtavat tutkimuksemme mukaan alaisiaan usein samalla tavalla sekä pyrkivät tasapääistämään eivätkä hyödynnä yksilöiden erilaisia vahvuuksia. Heikkouksien osalta haastateltavista naiset kokivat mahdollisen auktoriteetin puutteen nuoren johtajan haasteeksi. Tuloksista voidaan havaita, että heikkoudet linkitetään vahvasti kokemukseen ja näkemyksen ottamiseen. Liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottaminen on tulosten mukaan mahdollinen heikkous nuorilla johtajilla. Lisäksi naiivius organisaation toiminnan suhteen liitetään heikkouksiin. Heikkouksien osalta tulokset eivät eriytyneet toimialakohtaisesti.

#### 6.5 Mahdollisuudet

Tutkimuksessa 80 prosenttia haastateltavista koki avoimen katsomuksen nuoren johtajan mahdollisuudeksi. Vanha tieto koetaan enemmänkin haittaavana tekijänä kuin vahvuutena. Toisaalta kokemusten vähyys erilaisista tilanteista nähtiin heikkoutena. Vanha tieto nähdään rajoittavana tekijänä innovatiivisille uusille ratkaisuille ja toimintatavoille.

Toisena mahdollisuuksista nousi esiin kokeilun sekä muutoksen halu. Haastateltavista kaksi koki nuorella johtajalla olevan enemmän mahdollisuuksia viedä muutoksia eteenpäin. Mahdollisuuksien osalta muut vastaukset pilkkoutuivat huomattavasti laajemmin kuin vahvuudet ja heikkoudet. Mahdollisuuksiin nousi esimerkiksi uuden johtamistyylin vieminen organisaatioon sekä oppimisen mahdollisuus organisaatiolta. Tässä osiossa ei ollut havaittavissa sukupuolieroja.

## 6.6 Uhat

Vahvuuksina nähtiin tuloshakuisuus ja voittamisen nälkä. Samat aiheet toistuivat uhkasiiossa. Nuoren johtajan prosessikeskeisyys oli vastaajista 40 prosentin mukaan uhka, koska tällöin johdetaan liiaksi prosesseja eikä ihmisiä. Sama näkökulma toistui 40 prosentilla vastaajista, että johtaminen voidaan ymmärtää väärin.

Uhkien osalta esiin nousi myös naiivius ja tuloshakuisuus, jolla tarkoitetaan ainoastaan numeroihin katsomista. Myös liiallinen riskinotto koettiin uhkaksi, joka linkittyi tuloshakuisuuden puolelle. Haastateltavista yksi viidestä nosti esiin nuoren johtajan mahdollisen kyllästymisen ja tylsistymisen esimiestyöhön. Vahvuuksiin haastateltavien mukaan kuului positiivinen asenne, mutta yksi vastaajista näki asenteen myös uhkana. Jos asenne kielii liikaa itsevarmuutta eikä oteta organisaation kokemusta huomioon, voi asenne kääntyä nuorta johtajaa vastaan.

Tutkimustuloksien mukaan naiset näkivät vahvana uhkana johtamisen ymmärtämisen väärin ja alaisista vastuunkantamisen. Vastaavasti miehet kokivat uhkana enemmänkin voimakkaan tuloshakuisuuden.

## 7 SISÄLTÖANALYYSI

Tässä luvussa käsittelemme haastatteluiden tuloksia sisältöanalyysin avulla. Erityisesti nostamme esiin nuorten johtajien omat kokemukset ja näkemykset. Nuori johtajailmiötä tarkastellaan haastateltavien maailmankatsomuksen perusteella tiivistäen haastattelutulokset sanalliseen muotoon.

### 7.1 Johtajan ominaisuudet

Johtajan ominaisuudet ovat haastateltavien näkemyksen mukaan selkeitä. Johtajan henkilökohtaisissa ominaisuuksissa tuloksista nousi esiin erityisesti innokkuus, sitoutuneisuus ja tavoitteellisuus. Nämä ominaisuudet koettiin olevan menestymisen perustekijöitä. Menestyminen on heille tärkeää ja innokkuus ja sitkeys ovat johtajien ominaisuuksia joilla menestystä pyritään saavuttamaan. Organisaation on kuitenkin vaikea nähdä pääsevän tuloksiin, jos esimies ei ole sitoutunut. Suorituksen johtaminen oli nuorille johtajille selkeä henkilöstöjohtamisen osa, jolla tavoitellaan organisaatio menestymistä. Hyvään johtajuuteen haastateltavat mielsivät odotusten kertomisen rehellisesti ja yhdessä keinojen löytämisen, jotta saavutetaan tavoitteet. Johtajan tulisi olla helposti lähestyttävä ja asioista pitäisi pystyä keskustelemaan avoimesti. Erityisesti johtajuuteen miellettiin alaisille annettava tuki, jotta alaisilla olisi mahdollisuus saavuttaa tavoitteet.

*”Johtaminen on pitkäjänteistä työtä, jolla pystytään luomaan lisäarvoa asiakkaille, omistajille ja henkilöstölle. Se on myös pitkäjänteistä näkemyksen ottamista. Arkipäivässä se tarkoittaa selkeää viestintää mitä tulee tehdä ja viestinnällä kaikkien täytyy voida lukea mikä on oma paikka organisaatiossa ja miten omalla tekemisellä pystyy auttamaan tavoitteiden saavuttamisessa. Johtajan tulee antaa kiitosta hyvästä työstä sekä auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Johtaminen perustuu resurssien allokoimiseen, ketkä työtä toteuttaa, missä ja minkä verran.”*

Haastateltavat näkivät itsensä helposti lähestyttäväksi ja suoriksi ihmisiksi. Johtajalla tulee tulosten mukaan olla pitkä pinna ja sellainen persoona, joka pystyy ottamaan vastaan asiattomatkin kommentit. Poliittinen ote työhön on tärkeää, jotta kykenee pitämään kaikki motivoituneina.



*”Johtajien pitäisi enemmän lukea psykologiaa kuin taloustieteitä.”*

Haastateltavien kehittämiskohteeksi valikoituivat pehmeät arvot. He kokivat, että alaisista tulisi huolehtia enemmän. Myös erilaisten tilanteiden kokeminen helpottaa omaa reagointia tulevaisuudessa, joten kokemuksen karttumisen osa haastateltavista näki omaksi kehittymisen mahdollisuudeksi. Viestinnän osalta 40 prosentilla haastateltavista oli omasta mielestään kehitettävää. Johtajuuden hidastempoisuus koettiin osittain haasteeksi. Eräs haastateltava kertoi turhautuvansa, kun hän olisi valmis jo joissain asioissa menemään maaliin, niin muut eivät ole vielä edes lähtöviivalla.

Sukupuolten välinen ero johtajuudessa näkyi siten, että naispuoliset haastateltavat kertoivat menevänsä mielellään organisaation linjojen taakse. Tällä tavoin pyritään perustelemaan uusia toimintatapoja vahvemmin. He kokivat olevansa pieniä tekijöitä organisaatiossa ja heidän mukaansa organisaatio niin sanotusti valuttaa tietyt asiat läpi huolimatta heidän mielipiteistään. Naispuoliset esimiehet kokivat myös, että jos halutaan viedä jokin asia läpi omissa tiimissä, silloin mennään linjan taakse. Heidän näkemyksen mukaan asioiden läpivieminen helpottuu tällä tavalla huomattavasti.

Virheistä pitää oppia ja haastateltavat kokivatkin, että he eivät toista virheitään. Yksi haastateltavista kertoi pitävänsä itseään täydellisenä johtajana ja riskinä hän näki juuri oman itsevarmuuden. Tällöin uskaltaa ottaa enemmän riskejä ja virheet saattavatkin olla suurempia. Hän koki kehityskohteena sen, että hän ei näe omia virheitä, koska on liian pitkään mennyt hyvin ja on tullut menestystä.

## 7.2 Johtajan roolit

Haastatteluissa johtajan rooliin miellettiin perinteinen työnjohtaminen. Ensiarvoisen tärkeäksi koettiin selkeä päämäärä, jotta organisaatio menee oikeaan suuntaan. Lisäksi tuloksen tekeminen nousi esiin sekä sitoutumisen merkitys. Haastateltavat kertoivat olevansa sitoutuneita organisaatioon, mutta niinkään työtehtävään sitoutuminen ei ollut suuressa roolissa. Työ koettiin erittäin tärkeäksi osaksi omaa elämää ja sille annetaan paljon. Työ halutaan tehdä paremmin kuin hyvin ja asetettuihin tavoitteisiin pitää päästä. Haastatteluissa omaksi tavoitteeksi asetettiin olla maailman paras johtaja. Toisaalta

eräs haastateltava nosti esiin, että pitäisi ottaa asiat rennosti, jotta stressitaso ei nousisi kovin voimakkaasti. Samalla haastateltava kertoi, että työ pitäisi pitää tulovirran lähteenä, eikä oma työtehtävä saa määritellä yksityiselämän hierarkiaa. Työtehtävä ei saisi henkilöityä omaan persoonaan.

Haastatteluissa tuli vahvasti esiin ajatus, että niin kauan pystyy menestymään johtajana, kun ymmärtää, että se on työtä muiden joukossa. Tulosten perusteella tulee ymmärtää oma paikkansa osana organisaatiota ja sen kokonaisuutta. Erään haastateltavan mukaan johtajuudessa on kyse siitä, että tehtävä on vain erilainen kuin muilla työyhteisössä työskentelevillä. Henkilöstön yläpuolelle ei saa nousta työtehtävän perusteella. Hänen mukaansa täytyy pitää mielessä, että johtajuus ei ole asema vaan tehtävä.

Haastateltavat kuvasivat omaa johtamistaan tulosjohtamiseksi. Tavoitteiden saavuttamisen tärkeys ja menestys nousivat johtajan rooleissa selkeästi esiin. Arkipäivässä tuloshakuisuus näkyy siten, että keskitytään johtamiseen ja alaisten tukemiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajat kertoivat olevansa tietoisia, mitä heidän alaisensa tekevät ja kokivat olevansa lähellä omia alaisiaan. Eräs haastateltavista kertoikin, että hänen oma menestyminen on perustunut siihen, että keskittyy yksilöiden tekemiseen. Neljä haastateltavaa kertoi olevansa numerojohtajia, tuloksellisuus ohjaa johtamista ja he haluavat tehdä hyvän tuloksen. Hyvän esimiehen tulee kyetä tekemään päätöksiä, joka osaltaan rakentaa luottamussuhdetta esimiehen ja alaisten välillä.

*”Pitää tehdä paljon päätöksiä, vaikka osa olisikin väärin. Päätöksen tekemättä jättäminen on suurempi riski.”*

Nuoret johtajat kertoivat, että organisaatiossa tavoitellaan keskusteltavaa ilmapiiriä. Avoin vuorovaikutus heidän mukaansa tarkoittaa, että johtajaa ja toimintamalleja voidaan kritisoida. Tätä ei nähty kuitenkaan ongelmana vaan kehittymisen mahdollisuutena. Toiminnallisista rooleista valmentava johtaminen nousi esille haastatteluissa ja haastateltavat halusivat nähdä itsensä valmentavana johtajana, työnjohdollisen roolin lisäksi.

Esimies-alaisuudesta haastateltavien näkemykset yhtenivät. Esimies ja alainen eivät voi olla ystäviä keskenään, koska se vaarantaa oikean johtamisen esimerkiksi tilanteessa, jossa pitää tehdä korjaavia toimenpiteitä tekemiseen. Esimies-alaisuus nähtiin enemmänkin kumppanuussuhteeksi, jossa molemmat osapuolet hyötyvät riittävästi yh-

teistyöstä. Haastateltavien näkökulman mukaan esimies laittaa rajat tekemiselle, mutta kaikki kulminoituu luottamukseen. Esimiehen täytyy pystyä luottamaan, että sovitut tehtävät hoidetaan. Alaisten näkökulmasta haastateltavien mukaan, alaisen tulee voida luottaa esimieheen. Alaisten tulisi voida kertoa työhön liittyvistä vaikeista asioista. Tällainen toiminta edellyttää esimieheltä kuuntelemista. Yksi haastateltavista korosti, että työyhteisössä tulee voida olla erimieltä asioista ja avoin vuorovaikutus tukee organisaation oppimista.

Toiminnallisista rooleista, työnjohdollista roolia, käsiteltiin haastatteluissa auktoriteetin muodossa. Haastateltavilta kysyttäessä näkevätkö he itsessään riittävästi auktoriteettia, haastateltavista kaksi kertoi, että ei ole helppo nähdä itseään auktoriteettina. Erityisesti esimiesuran alkuvaiheessa he olivat kokeneet sen vaikeaksi.

Sukupuolijakauma nousi selkeästi auktoriteetin osalta esiin. Haastateltavista naiset kokivat, että auktoriteetti määräytyy iän ja kokemuksen myötä. Naispuoliset haastateltavat pohtivat enemmän miltä he näyttävät alaisten silmissä. He haluavat välttää tekemästä virheitä omassa työssään, jotta kukaan ei pääse kyseenalaistamaan toimintaa ja tehtyjä päätöksiä. Toisen naispuolisen vastaajan mielestä auktoriteettiongelma saattaa liittyä myös siihen, että hän on halunnut olla alaisilleen liian kaverillinen. Erityisesti naisten mielestä esimiesrooleista työnjohdollinen rooli on vaikea mieltää. Esimiestehtävissä pisimpään olleet kertoivat, että heidän on helppo mieltää itsensä auktoriteetiksi. He eivät olleet kokeneet auktoriteettiongelmaa.

Aiemmin jo todettiin, että haastateltavista kolme kertoi, että ei ole ollut erityistä tavoitetta tulla esimieheksi. Työelämässä heillä on kuitenkin tavoite menestyä. Menestymisen mitta oli osalla haastateltavista raha. Palkka pitää haastateltavien mielestä olla riittävä, jotta olisi mahdollisuus tehdä haluamia asioita. Osittain nähtiin myös realistisina asioina seuraavan tason tehtävien olevan jo niin vähissä, että sivuttainen siirtyminen samantasoiseseen tehtävään olisi seuraava mahdollisuus.

Tulevaisuuden visioita nousi kahdella haastateltavalla selkeästi esiin. Halu tehdä vaihtelevia ja itsenäisiä tehtäviä, jossa joku näyttää maalin ja itse voi päättää miten sitä tavoitellaan. Yrittäjäyys kiinnostaa tulevaisuudessa, kun taloudellinen tilanne on tasapainoisempi.

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä nykyiseen työtehtävään ja omaan rooliinsa. Kollegoiden yhteistyön merkitys korostui. Työyhteisön, erityisesti kollegoiden ja esimiesten tuki, olivat tärkeitä elementtejä työssä jaksamisessa. Hyvä olo työssä nousee korkealle sijalle ja esimiehen antama palaute vaikuttaa erityisesti nuorten johtajien työmotivaatioon. Omien tavoitteiden saavuttaminen kannusti entisestään omassa työssä ja kuten aiemmin viitattiin, raha motivoi. Huonolla palkalla ei viitsi panostaa. Palkka koettiin arvostuksen mittariksi, miten työnantaja arvostaa heidän työtään.

*”Työnsisältö on erittäin tärkeää. Tämänhetkinen työ on paras työ, mikä minulla on ollut ja on mahdottoman hauskaa. Raha tulee helpolla, mutta jos minulle maksetaan tarpeeksi asiantuntijatyöstä, en tekisi esimiestehtäviä.”*

### 7.3 Ikäjohtaminen

Haastatteluiden perusteella 80 prosenttia haastateltavista johtaa vanhempia ja nuorempia alaisiaan eri tavalla. Esimies-alaisuudessa tulee saavuttaa ikäeron vaikuttama luottamussuhde. Elämäkatsomus voi olla erilainen ja asioista ajatellaan eri tavalla sukupolvien välillä. Vanhempien henkilöiden johtamisessa tulee antaa enemmän arvostusta heidän tietotaitoaan kohtaan. Haastateltavien mukaan vanhempien alaisten johtaminen tulee olla rehellistä puolin ja toisin. Käskemällä ei saa tuloksia aikaan, vaan ajatusten ja näkemysten jakamisella pystyy rakentamaan kestävä luottamussuhteen.

Vanhemman alaisen tietotaidon hyödyntäminen koettiin haasteelliseksi. Tulosten mukaan vanhempien alaisten kanssa työskenteleminen, etenkin uusien asioiden parissa, on hitaampaa kuin nuoremman kanssa. Oppimiskyky koettiin sukupolvien välillä erilaisena. Tämän suhteen nuorten esimiesten nopea toimintatapojen muuttaminen voi aiheuttaa ristiriitoja. Samojen asioiden toistaminen kerta toisensa jälkeen ja muutosvastarinnan vahvuus muutostilanteissa oli tulosten mukaan haastava asia. Osittain nähtiin myös viestinnän vaikutus vanhempiin työntekijöihin. Eräs haastateltava kertoi, että hänen tulee useasti pohtia, millä tavalla viestiä eri asioita vanhemmille työntekijöille.

Nuorten johtajien mukaan vanhemmat alaiset, joilla on pelkästään ydintehtävä ja joilla ei ole tietopääomaa, haluaisivat heitä kohdeltavan eri tavalla. Jos ei kuitenkaan ole riit-

tävästi tietopääomaa, jota yritys tarvitsee, ei näitä alaisia voi kohdella eri tavalla huolimatta iästä. Kun organisaatiossa työntekijöiden tuloksia vertaillaan, ja toinen on parempi kuin toinen, niin ei suorituksia ole mahdollista tasapäistää. Riskinä olisi motivaation laskeminen parhailta tekijöiltä. Erään haastateltavan mielestä sellaisia työntekijöitä, joiden tekemä työ ei ylitä suoritusrajaa, ei voida ottaa huomioon päätöksen teossa. Toisaalta haastateltava toi esiin, että jos alaisella on laajemmin vastuuta, ei kaikkea voi yhtenäistää linjatavoitteiden mukaisesti. Hänen mukaansa nuori johtaja ei välttämättä ymmärrä tehtävien eroavaisuutta.

Hyväksi puoleksi vanhempien alaisten johtamisessa nähtiin, että heiltä nuoret esimiehet olivat oppineet. Joissain vanhemmissa toimintatavoissa voi olla hyviäkin puolia. Eräs haastateltava kertoi, että vanhemmilta alaisiltaan hän on saanut erilaista näkemystä omaan työhönsä.

Nuorempia johdetaan suoraviivaisemmin, koska luottamusta ei tarvitse saavuttaa. Tämän oletetaan johtuvan siitä, jos esimies on samanikäinen kuin alainen, on elämäntapojen somuus usein samanlainen. Nuorempien alaisten koetaan olevan tulosnälkäisiä, kuten esimiehetkin, joten numerot antavat näkökulmaa. Nuoremmilla on helpompi puhua asioista työyhteisössä ja nostaa esiin vaikeita asioita. Vanhempien alaisten kanssa tiedon jakaminen koetaan olevan vaikeampaa, koska työyhteisössä avoin keskustelukulttuuri on alkuvaiheessa.

Yhden haastateltavan mielestä alaisia voidaan johtaa samalla tavalla riippumatta iästä. Osa henkilöistä tarvitsee enemmän tukea, mutta hän ei kokenut sen olevan ikäkysymys vaan enemmänkin henkilökysymys. Osalle alaisista riittää jopa sähköposti siitä, mitä tulee tehdä, kun taas toiset vaativat enemmän tukea työhönsä. Tulosten osalta nuoret esimiehet kuitenkin huomioivat alaistensa iän johtamisessaan. Työyhteisön mahdollisimman avoimella vuorovaikutuksella pyritään varmistamaan hiljaisen tiedon siirtäminen. Haastateltavat arvostavat iäkkäämpien työntekijöiden tietoa ja taitoa, mutta eivät nosta heitä erityiseen asemaan työyhteisössä. Ikäjohtamisessa tasapuolisuus korostuu.

## 7.4 Muutosjohtaminen

Muutoksenhakuisuus ja innokkuus koettiin nuoren esimiehen hyötynä. Haastateltavien mukaan nuoren esimiehen on helpompi muuttaa organisaatiota esimerkiksi uuden toimintatavan mukaiseksi, kun ei ole vanhaa tietoa taustalla. Haastateltavat tunnistavat muuttuneen toimintaympäristön ja näkevät, että muutosten tekeminen on organisaation menestymisen edellytys. Nuoret johtajat tunnistavat muutosten tarpeen niin organisaatiossa kuin omissa toiminnassaan.

Tulosten perusteella nuoret johtajat ovat kunnianhimoisia ja nopeita toimimaan. Työyhteisö voi kokea, että nuori johtaja hakee kannuksia vain omalle uralleen, mutta tulee muistaa, että työyhteisön menestyminen on sekä työntekijöiden että esimiehen etu. Nuorilla esimiehillä on haastateltavien näkemyksen mukaan enemmän nopeutta ja virtaa tehdä asioita. Toisaalta innokkuus näkyy siinä, että he kokeilevat enemmän vaihtoehtoja. Usein innokkuuden taustalla voi olla olettamus, että he voivat muuttaa koko organisaation. Haastateltavat nostivat esiin myös nuoren esimiehen nopeuden. Riskinä nähtiin, että nuori esimies voi sekoittaa organisaation toimintatapojen nopealla muutoksella, jolloin työyhteisö ei mahdollisesti pysy mukana. Myöskään isojen kokonaisuuksien hahmottaminen ei ole kehittynyt.

Nähtiin, että jo rekrytointivaiheessa organisaatio tietää, mitä he haluavat tulevalta esimiehellä. Jos organisaatiossa ei haluta muutosta, nousee kokenut johtaja mahdollisen innokkaan nuoren ohi. Kun taas toimintatapoja halutaan muuttaa tai ravistella, nousee nuorempi ja ehkä kokemattomampi kyseiseen tehtävään. Valinta on heidän mukaansa pitkälti organisaation kehitysikä sidonnaista. Haastateltavat kertoivat, että ovat innoissaan muutoksista. Toiminnan kehittäminen on edellytys organisaation kehittymiseen sekä kilpailukyvyyn säilyttämiseen. Nuoret johtajat ovat tulosten perusteella muutoshalukkaita. Muutoksia halutaan tehdä, koska he haluavat kehittää toimintaa ja olla niin sanotusti etunojassa.

Henkilökohtaisiin muutoksiin liittyen haastateltavilta kysyttiin heidän urasuunnitelmistaan. Varsinaisia urasuunnitelmia ei haastateltavilla ole ollut. Kahden vuoden aikajännteellä kolme haastateltavaa kertoi todennäköisesti vaihtavansa työtehtävää. Eräs haastateltavista sanoi: ”Projektin jälkeen taas projekti. 10 vuoden kuluttua en tiedä missä olen.” Toisen haastateltavan mukaan nykyinen projekti vie kolme vuotta ja sen jälkeen

työtehtävä pitäisi olla määränpäässä. Sen jälkeen hän katsoo, mitä haluaa tehdä ja mitä mahdollisuuksia silloin on tarjolla. Viiden vuoden aikajänne nähtiin aivan liian pitkänä, todennäköisesti tällöin he ovat jo toisissa tehtävissä.

Johtajuuden alkutaipaleen tunteiden kirjo on ollut laaja nuorten esimiesten kokemuksen perusteella. Haastateltavat olivat kokeneet äärimmäisen ilon tunteita, mutta myös epäuskoa ja epätoivoa. Myös viha ja suuttumus olivat erityisesti johtajuuden alkutaipaleella tuttuja tunteita. Positiiviset tunteet olivat nousseet esiin lähinnä onnistumisten kautta, mutta osa haastateltavista koki epäonnistumisen johtamisessa raskaaksi. Toimintojen muuttaminen on koettu haasteelliseksi.

Epätoivo ja epäusko nousivat esiin tietämättömyyden seurauksena, kun asiat ovat uusia. Ihmetystä olivat herättäneet vakiintuneet toimintatavat, mutta myös kriittinen ajattelu nousi esiin tunteista keskustellessa.

*”Tunneskaala on ollut laaja. Kun tulin johtajaksi kaikki oli päin helvettä, ja mun piti siivota jäljet.”*

Haastateltavat olivat kokeneet myös pettymyksiä jonkin verran. Osa haastateltavista oli kokenut pettymyksiä oman johtamisen heikkouden osalta. Lisäksi ihmisiin luottaminen oli aiheuttanut pettymyksiä, kun luottamus oli kääntynyt itseään vastaan. Eräs haastateltava kertoikin, että avoimuus alaisiaan kohtaan on osoittautunut miinakentäksi. Maailma esimiehenä oli hänen mielestään raadollinen. Toinen haastateltava oli taas eri linjoilla. Hän oli kokenut, että myös omien alaisten kanssa on mahdollista jutella pettymyksistä. Hänelle oli tärkeää, että alaisiin voi luottaa ja on selkänokkaa myös alaisten puolelta. Kuitenkin pettymyksiä hän käsitteli pääsääntöisesti yksinään.

Pettymyksiä haastateltavat käsittelivät oppimisen kautta tai unohtamalla. Pettymyksen tunteisiin ei saa jäädä, vaan pitää mennä eteenpäin ja oppia virheistään. Haastateltavat, jotka kokivat, että vuorovaikutus oman esimiehen kanssa oli avointa, korostivat esimiehen roolia myös pettymysten käsittelyssä.

Haastateltavista kolme eivät olleet kokeneet kovaa itsetunnonkolausta. He näkevät olevansa riittävän vahvoja ihmisiä, joten itsetunnonkoloauksia he eivät sen vuoksi ole ehkä

huomanneet. Haastatteluiden osalta heräsi enemmän keskustelua, onko lisäarvoa jäädä murehtimaan, koska kuitenkin pääasia on, että virheistä oppii.

*”Olen vahva ihminen ja olen pystynyt tekemään oikeita päätöksiä. Täytyy olla tarkka, mitä sotia lähtee sotimaan. Kannattaa ottaa turpiin vähemmän ja joskus taistelu kannattaa hävitä sen vuoksi, että sota voitetaan.”*

Kaksi haastateltavista oli kokenut vahvoja itsetunnonkolauksia. Raskaimmin koettiin, kun oikeutus toimia esimiehenä oli kyseenalaistettu. Erityisesti, kun kyseenalaistaminen mahdollisesti tehdään väärin perustein, koetaan tämä vastoinkäymisenä. Haastateltavien mielestä kyseenalaistamiset ovat mahdollisesti liittyneet sekä ikään että kokemattomuuteen.

*”Olen oppinut, että ei saa olla naiivi. Ihmiset ja organisaatiot ovat oman edun tavoittelijoita mikä tarkoittaa, että asioiden tausta tulee muistaa eikä saa arvioida kaikkea järjellä.”*

Moraalisten ongelmien osalta tulokset olivat yhtenäisiä. Haastateltavien mielestä omat päätökset täytyy voida perustella itselleen, jolloin ei moraalisia ongelmia esiinny. Yksi haastateltava kertoi tekevänsä työtä eettisistä lähtökohdista. Jos ihminen joudutaan sanomaan irti siten, että työ on ollut huonoa, niin hänen mielestään tosiasia on, että työ on todella ollut huonoa. Saneeraustilanteissa eli suurissa muutostilanteissa esimiehet usein pohtivat moraalisia kysymyksiä.

Haastateltavista neljä kertoi kokevansa ainakin osittain murhetta työstään. Erityisesti kiireisellä jaksolla murheet tulevat myös kotiin mukaan. Murheita pääsääntöisesti tunnetaan voimattomuuden seurauksena. Jos asiaan tai ilmiöön on vaikea löytää selitystä tai keinoja, koetaan murhetta näiden osalta. Murhetta koetaan syntyvän myös silloin, kun työyhteisössä ei toimita järkiperusteisesti vaan tunteella. Haastateltavat kokivat murehtivansa osittain myös asioita, joihin he eivät voineet vaikuttaa. Yhden haastateltavan mukaan hän ei kuitenkaan tunne murhetta. Asioiden pohtiminen on hänen mukaansa osa päätöksentekoa siitä, mikä strategia valitaan.

Haastateltavista neljä kertoi kokeneensa yksinäisyyttä esimiestyössä, erityisesti johtajauran alkuaikoina. Nuorten johtajien mielestä yksinäisyys juontuu pääsääntöisesti epä-



varmuudesta omiin päätöksiin. Myös tietoisuus tulevasta voi johtaa esimiehen yksinäisyyteen. Esimerkiksi tehostamistilanteissa esimies on pystynyt jo ennakoita käsittelemään tulevan tilanteen, kun taas alaiset kuulevat mahdollisen epämiellyttävän ja epävarmuutta aiheuttavan uutisen myöhemmin. Tällaisissa tilanteissa haastateltavat kokivat yksinäisyyttä omien ajatusten kanssa. Kollegoiden ja oman esimiehen tuki nousevat myös yksinäisyyskysymyksen osalta esiin. Tuki oli haastateltavien mielestä erittäin tärkeä seikka. Tällä tavalla haastateltavat kertoivat käsittelevänsä myös yksinäisyyttään.

Vastaajista yksi henkilö ei ollut kokenut yksinäisyyttä. Hänen mielestään esimiestehtävän tosiasia on se, että työ vain on yksinäistä. Hän nosti myös esiin, että esimies ei ole koskaan osa joukkoa, joka voisi avoimesti käsitellä asioita. Ystävyyttä ei myöskään alaisten kanssa synny ja sekin täytyy vain hyväksyä. Vaikka esimies onkin osa työyhteisöä, niin suhde on erilainen. Haastateltava nosti myös esiin, että on olemassa eettiset pelisäännöt. Kaikki organisaatiossa eivät tiedä kaikkia asioita. Tietynlainen ero alaisten ja esimiehen välillä tulee olla.

*”En erityisemmin koe yksinäisyyttä. Täytyy olla muuta elämää. Jos esimies kokee yksinäisyyttä, niin työ ja siviilielämä ei ole tasapainossa.”*

Haastateltavista kaksi koki työn ja perheen tasapainon suhteen olevan kunnossa. He eivät kokeneet näiden yhteensovittamisessa ongelmia, vaan kotona ollessaan pyrkivät olemaan läsnä. Yksi haastateltava koki, että pitäisi ehkä olla enemmän kotona. Hän kertoi tulevaisuudessa perheen pysyvän samana, eikä hänellä ole tarkoitus työelämällä pilata sitä puolta. Perhe tulee hänen mielestään pitää ykkösenä, mutta hän ei voi kuitenkaan kuvitella itseään ilman työtä.

Toisessa ääripäässä haastateltavista kaksi kertoivat työn ja perheen välisen suhteen olevan epätasapainossa. Toinen heistä kertoi työhön menevän noin 70 prosenttia ajasta ja 30 prosenttia yksityiselämäänsä. Hän kertoi potevansa huonoa omatuntoa, koska pitäisi antaa enemmän aikaa perheelle. Tämä tunne ei ole aina läsnä, mutta toisinaan se nousee pintaan. Hän myös koki, että ei ole läsnä kotona ollessaan. Toinen taas kertoi töitä olevan liikaa, mutta on itse halunnut haalia kaikenlaista. Hänen mukaansa töissä on niin mukavaa, että sieltä ei ole kiirettä pois. Tuloksissa ei ollut havaittavissa sukupuolten välisiä eroja.

## 7.5 Osaamisen johtaminen

Haastateltavat kokivat oman ammatillisen osaamisen olevan hyvällä tasolla omaan työhön nähden. Esimiesuran alussa oli koettu haasteita ammatillisen osaamisen kanssa, mutta työ tekijäänsä opettaa. Erityisesti haastateltavat kertoivat, että johtajan ei tarvitse osata tehdä työntekijöiden tehtäviä. Tärkeintä johtajan osaamisessa on johtaa joukkonsa oikeaan suuntaan. Kolmen haastateltavan mukaan osaaminen uran alussa ei ollut kovin korkealla tasolla, mutta tällä hetkellä he näkevät kykenevänsä johtamaan toimintaa vahvasti. Toimialakohtaisia eroja ei noussut esiin. Erityisen vahvana nähtiin ammatillisen osaamisen vahvuus. Yksityiskohtaisia tietoja prosesseista heillä ei välttämättä ole, mutta yleiset linjat ovat riittävällä tasolla. Haastateltavista yksi henkilö oli juuri vaihtanut työpaikkaa ja kertoi edellisen työn alkaneen jo kyllästyttää, koska omaa kehitystä ei hänen mielestään enää tapahtunut.

Tulosten mukaan nuoret esimiehet kokivat, että heidän ei tarvitse tietää kaikkia prosesseissa tapahtuvia asioita, vaan heidän työntekijöillä tulee olla riittävä osaaminen. Johtajien tehtävä on johtaa. Toimialakohtaisia eroja havaittiin. Esimerkiksi rahoitussektorilla työskentelevät painottivat heillä olevan riittävä osaaminen päätösten tekemiseen. Johtajien liiallinen asiantuntemus alaistensa työstä koettiin jopa hankalana asiana. Johtajan tehtävä ei ole olla parhaiten osaava. Tämä voi johtaa hankalaan yhtälöön, jos johtaja on asiantuntevin, koska tilannetta käytetään usein väärin. Tällöin työntekijät kääntyvät väärissä asioissa esimiehen puoleen ja esimies ratkaisee tehtävän. Haastateltavien mielestä siitä seuraa oma-aloitteisuuden loppuminen ja organisaation kehitys hiipuu. Suuret linjat mahdollisesti kärsivät. Perusteollisuudessa työskentelevä haastateltava kertoi prosesseissa olevan paljon asioita joita hän ei osaa. Ongelmatilanteiden ratkaisussa hän käyttää työntekijöiden vahvaa osaamista päätösten taustalla.

Nuoret esimiehet luottavat alaisten osaamiseen ja keskittyvät osaamisen johtamisen sijaan osaamisen kehittämiseen. Haastateltavat kokivat vahvasti alaisen osaamisen organisaation menestystekijänä. Valmentajan rooli nousi esiin myös osaamisen kehittämisen osalta. Alaisten oppimista pyritään tukemaan valmentamalla ja tiedon jakamisella työyhteisössä.

Haastateltavilta kysyttiin, kumpi on tärkeämpää, oma vai organisaation kehittyminen. Vastaajista kaksi koki oman kehittymisen olevan tärkeämpää, koska siinä tapauksessa

organisaatio kehittyy mukana. Organisaation ei nähty yksistään kehittyvän, koska organisaatio itsessään ei ole ajatteleva. Oma kehittyminen ja tavoitteet ovat prioriteeteissa ensimmäisenä.

*”Oma kehittyminen ja organisaation kehittyminen ei mene käsi kädessä, ihmisten pääsääntöinen kehityskohta riippuu tavasta ajatella asioista.”*

Toisaalta kaksi haastateltavaa kertoi oman kehittymisen ja organisaation kehityksen kulkevan käsi kädessä. Yksi haastateltavista koki, että johtaja on palkattu kehittämään organisaatiota. Johtaja ei saa taantua, koska tällöin organisaatio taantuu mukana. Johtaja, joka kehittää ainoastaan itseään, ei haastateltavan mukaan pääse pitkälle. Kyseinen johtajatyyppe hakee ainoastaan parhaat palat ja vaihtaa organisaatiota. Tällöin tulee kuvaan työpaikan nopeat vaihdokset, haetaan koko ajan uutta ja parempaa. Loppujen lopuksi haastateltavan mielestä tällaisissa tilanteissa työtehtävät jäävät lyhyiksi ja suppeiksi. Näiden seurauksena muodostuu kapea osaamisalue, eikä osaaminen kehity misään tehtävässä hyvälle tasolle.

Osaamisen johtaminen on tulosten osalta nuorelle esimiehelle arkipäivää. Haastateltavat kertoivat johtavansa kohtalaisen läheltä, jolloin ymmärrys alaisen osaamisesta muodostuu myös havainnoinnin kautta. Valmentajan rooli nähtiin osaamisen johtamisessa tärkeäksi, koska valmentaminen tukee myös avointa vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä.

## 7.6 Nuoren iän hyödyt ja haitat esimiestehtävissä

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että johtajan menestyminen ei ole ikäkysymys. Monissa organisaatioissa on haastateltavien mukaan huonoja johtajia. Heidän on vaikea nähdä, mitä lisäarvoa olisi siitä, että he olisivat yli 40-vuotiaita. Pitkä kokemus johtajan työstä tuo luottamusta, koska on nähnyt huonojakin aikoja ja tällöin näkee asioita eri näkökulmista. Kuitenkin haastateltavat näkevät vahvasti, että sosiaaliset taidot ja töistä murehtiminen ovat enemmän persoonaan kuin ikään liittyviä asioita.

*”Nimittäminen esimiestehtäviin yli 40-vuotias ensimmäistä kertaa, ja jos koulutuksesta on kulunut jo 20 vuotta, voi johtamisen tietous olla tuhoisa.”*

Nuorta ikää ei koettu haittana. Esimieheksi oppii ainoastaan olemalla esimies. Koulutus antaa pohjaa, mutta kaikki aloittavat esimiehet käyvät läpi samat karikot uransa alkuvaiheessa. Erään haastateltavan näkemyksen mukaan nuorena johtajana mahdollisesti yleistää helpommin. Kokemus nähtiin vain yhtenä osana, nykypäivänä kuitenkin oikea tyyppi on tärkeämpi.

## 8 TULOSTEN POHDINTA

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia nuoren johtajan mahdollisesti iän tuomia haasteita heidän omassa työssään. Tutkimuksen näkökulmaksi otimme johtajien kokemukset esimiestyöstä alle 40-vuotiaana. Tutkimuksen rajasimme haastateltavien omaan näkökulmaan tutkittavasta aiheesta. Tutkimusongelmana on onko alle 40-vuotiaan nimittäminen esimiestehtäviin huono ratkaisu esimiehelle itselleen. Lisäksi käsiteltiin seuraavia tukikysymyksiä, mitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia on nuorella esimiehellä sekä millaisia ominaisuuksia ja rooleja esimieheltä vaaditaan.

Tavoitteena oli myös selvittää, kokevatko nuoret esimiehet murhetta työasioista ja millä tavalla he näkevät oman osaamisensa. Lisäksi halusimme tutkia ovatko nuoret johtajat urakeskeisiä ja keskittyvätkö he omaan kehittymiseen organisaation kehittymisen sijaan.

### 8.1 Keskeiset johtopäätökset

Lähtökohtaisesti alle 40-vuotiaat johtajat ovat muutoshaluisia ja innokkaita viemään organisaatiota eteenpäin. Asenne työhön on korkealla tasolla ja työ halutaan tehdä parhaalla mahdollisella tavalla. Menestymisen nälkä ja tuloshakuisuus ohjaavat nuoria johtajia eteenpäin. Esisijaisesti he keskittyvät asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liitetään innokkuus ja sitkeys. Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että haastateltavilla on hyvät henkilökohtaiset valmiudet menestyä nuorina johtajina.

Nuoria johtajia omassa johtamisessaan ohjaa selkeä päämäärä viedä organisaatiota oikeaan suuntaan. Tutkimuksen haastateltavat olivat sitoutuneita omiin organisaatioihin, eivät niinkään nykyiseen tehtävään. Sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta organisaatiota voidaan viedä eteenpäin ja kehittää toimintaa. Menestymisen nälkä nousi nuoren johtajan SWOT-analyysissä vahvuudeksi. Johtajan tehtävänä on löytää keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ja hyvällä johtamisella on mahdollisuus saada aikaan innostuneisuutta ja energiaa. Tämä tukee myös tavoitteiden saavuttamista. (Tainio 2007, 9.)

Menestymiseen liittyy myös ihmissuhdetaidot. Jack ja Suzy Welchin (2005, 67) mukaan johtajan tulee kehittää tiimiään väsymättä ja käyttää jokaista tapaamista arvioimiseen

sekä valaa tiimiin itseluottamusta. Johtajien tulee varmistaa, että ihmiset ymmärtävät vision ja toimivat sen mukaisesti. Heidän tulee Welchien mukaan luoda työyhteisöön myönteistä energiaa ja avointa kulttuuria. Tehtäviin kuuluu tehdä myös epäsuosittuja päätöksiä, olla kiinnostuneita tekemisestä, innostaa oppimaan näyttämällä esimerkkiä ja juhlia onnistumisia.

Nuoren johtajan vahvuuksia ovat halu menestyä sekä uudet näkemykset eikä ole vanhasta pois oppimista. Yritysten toimintaympäristö muuttuu entistä nopeammalla tahdilla ja organisaation on kehityttävä sen mukana. Tämä vaatii myös johtajalta muutosvalmiutta, joka onkin nuoren johtajan suurin vahvuus. Toisaalta nuoren johtajan vahvuuksiin voidaan lukea myös kokemattomuus. Erityisesti muutosjohtamisessa tulee usein vastaan uusia tilanteita, joista ei ole kokemusta. Tilanteiden käsittely voi olla nuorelle johtajalle vaikeaa, mutta on kuitenkin huomioitava, että kokemusta kertyy vuosien kuluessa. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että nuoren johtajan mahdollisuuksiin liitetään avoin katsomus. Nuorella johtajalla on mahdollisuus nähdä organisaation toiminta niin sanotusti ylätasolta. Kun vanha tieto ei rasita, on mahdollisuus nähdä innovatiivisia ratkaisuja toimintaan. Uhkana nuorella johtajalla on johtamisen ymmärtäminen väärin sekä johtamisen pitkäjänteisyys. Nuoret johtajat pyrkivät viemään esimerkiksi innokkuudellaan muutoksia läpi nopealla tahdilla, jolloin omien alaisten yksilölliset tarpeet voivat unohtua.

Johtajan tulee hallita erilaisia rooleja ja aina tulee muistaa, että esimiestehtävässä toimitaan työnantajan edustajana. Työjohtajan rooli koettiin miesten keskuudessa selkeäksi rooliksi, kun taas naisten mukaan auktoriteettia ei ole riittävästi, joka haittaa myös työjohtajana roolissa toimimisessa. Valmentajana toimiminen tuntui olevan nuorille johtajille tärkeä rooli johtajana. Henkilöön keskittyvä johtaminen nousi esiin, nuoret johtajat keskittyvät vahvasti yksilön johtamiseen.

Nic Peelingin (2006, 25, 29, 143) mukaan esimiehen on luotava tulos käytettävissä olevilla resursseilla. Avainhenkilöitä tulisi käsitellä eri tavalla, koska yleensä ottaen he tekevät tuloksen ja heidän motivaationsa on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Näiden henkilöiden osaamisen hyödyntäminen oikeisiin työtehtäviin on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä menestymisen kannalta. Nuoret esimiehet eivät välttämättä erota alaisensa eri taitoja ja silloin resurssien allokointi saattaa olla epätasapainossa. Tasapuolisuudella ja vahvuuksien käyttämisellä voi olla joissain tapauksissa hienoinen vivahde

ero. Huonolla johtamisella voidaan estää yrityksen strateginen toteutus sekä saatetaan viedä motivaatio parhailta osaajilta, jolloin liiketoiminta voi vaarantua.

Voidaankin nähdä nuorten johtajien oivaltaneen ihmisten johtamisen olevan erilaista eri ikäryhmissä. Tämän oivaltaminen on menestymisen edellytys. Jos johtaja ei saa työntekijöitään mukaan tuloksen tekemiseen, on menestyminen epätodennäköistä. Vanhempien alaisten osalta tulee muistaa rakentaa luottamussuhde sekä arvostuksen osoittaminen tietotaitoa kohtaan. Nuorempien alaisten johtaminen on suoraviivaisempaa.

Alle 40-vuotiaiden johtajien menestymisen salaisuudeksi voidaan olettaa tutkimuksen perusteella olevan innokkuus ja uusien näkemysten tuominen työyhteisöön. Muutoksen halu on suuri, eikä vanha tieto rasita. Muutoshalukkuus näkyy heidän urasuunnitelmiaan. Työtehtävien muutosta voidaan suunnitella tulevaisuuteen, vaikka tämän hetkinen tehtävä olisikin tyydyttävä. Organisaatiot elävät nykypäivänä muutoksessa ja voidaankin todeta, että ainoastaan muutos on pysyvää. Tämä voidaan nähdä nuorten johtajien vahvuudeksi. Alle 40-vuotiaiden sukupolvi on tottunut muutokseen, koska muusta ei ole kokemusta. Tutkimuksessa ilmeni vahvasti, että he haluavat kehittää ja olla etulinjassa muutoksessa. Muutoksen aikana voidaan nähdä, että keskittyminen omaan osaamiseen ensisijaisesti ei välttämättä ole huono asia. Johtajan osaamisen kehittyessä vaatimustaso nousee ja organisaatio kehittyy. Muuttuvassa maailmassa on vaikea nähdä stabiilia tilannetta itsensä kehittämisenä johtajan iästä huolimatta.

Nuoret johtajat katsovat organisaatiota avoimin mielin. Muutosjohtamista tarvitaan, kun kehitetään organisaation toimintatapaa. Yrityksen halutessa muuttaa toimintoja, on nuori johtaja hyvä vaihtoehto. Vanhoja tapoja ei ole ja nuoremmat ehkä etsivät innokkaammin mahdollisuuksia tehdä asioita tehokkaammin. Muutoshalukkuus tosin usein kostaautuu, koska nuori johtaja haluaa viedä muutokset läpi organisaatiossa todella nopeasti. Heikkoutena onkin, että innokkuus sumentaa näkökentän mahdolliselta vastarinnalta. Muutoksia viedään läpi organisaatiossa nopealla tahdilla ja kiireessä ei huomata ihmisten sitoutumattomuutta muutokseen eikä sitä, että muutos voidaan kokea hyvinkin suurena.

Nuoret johtajat innostuvat muutoksesta niin paljon, että muutoksen heikot kohdat jäävät ehkä huomioimatta. Tämän johdosta saattaa tulla yllätyksenä, että alaiset löytävät uudesta asiasta negatiivisia asioita. Muutoksessa huomio tulisi kiinnittää viestintään, luoda

tulevasta selkeä ja ymmärrettävä visio sekä valtuuttaa koko työyhteisö viimeistä henkilöä myöten mukaan muutokseen.

Muutoksen johtaminen on epäkiitollista työtä erityisesti alaisten ja esimiesten suhteessa. Epätoivo ja epäusko olivat nuorten johtajien tuntemuksia ja he ihmettelevätkin, kuinka paljon työyhteisössä tunteet vaikuttavat työasioihin. Muutoksen johtamisessa tulisikin muistaa edetä prosessimaisesti. Unohdettaessa työyhteisön mahdollisen hitaamman liikumisen, nousevat murheet epätoivon ja epäuskon vallassa esiin. Johtaminen voi siten tuntua raskaammalta. Jos johtaja on maalissa jo ennen kuin alaiset ovat asettuneet lähtöviivalle, muutoksen onnistuminen on epätodennäköistä.

Murheita pääsääntöisesti tunnetaan enemmänkin voimattomuudesta asiaan, johon on vaikea löytää selitystä. Esimerkiksi voimakas muutosvastarinta, voi olla vaikea tilanne käsitellä nuorelle esimiehelle. Vastarinta pääsääntöisesti johtuu ihmisten kyvystä sopeutua muutokseen ja siitä seuraavaan epävarmuuteen. Johtajan tehtävä on siinä tilanteessa luoda vakautta työnteon puitteisiin. Voi olla hämmentävää, että työyhteisö käyttäytyy enemmänkin tunteiden ohjaamina kuin rationaalisesti. Usein nuorelle johtajalle ensimmäiset karikot ovat uusien, ehkä ei niin järjestelmällisesti selitettävien tilanteiden hallinta. Tunnetasot voivat vaihdella merkittävästi työyhteisössä. (Järvinen 2005, 14, 109.)

Erilaisten tilanteiden käsittelyssä kokemuksella on suuri merkitys. Kokemus antaa näkökulmaa, miten itse reagoi vaikeaan tilanteeseen, mutta myös tietoa millä tavalla työyhteisö voi reagoida. Palaamme taas muutoksen äärelle ja nuoren johtajan kokeilunhaluun. Mahdollisesti työyhteisö ei ole valmis tai riittävän rohkea dynaamiseen kulttuuriin, jonka nuori esimies pyrkii luomaan ympärilleen.

Johtopäätöksenä toteammekin, että nuoret johtajat ottavat ehkä enemmän riskejä, he ovat kokeilun- sekä muutoshaluisia ja he haluavat olla etulinjassa kehittymisen osalta. He ehkä ravistelevat organisaatiota enemmän kuin vanhemmat johtajat. Tällöin riski huonoista päätöksistä kasvaa, työyhteisössä voi tulla haastavia tilanteita, jolloin tulee mahdollisia epäonnistumisia ja sitä myöten murhetta työstä. Murheen tunteita työasioista tulee sitä enemmän mitä enemmän tekee muutoksia. Näin ollen voidaan päätellä, että murheiden määrä ei ole sidonnainen johtajan ikään, vaan muutoshalukkuuteen ja uskallukseen. Enemmänkin tulisi tarkastella, kuinka paljon organisaatiota on muutettu ja ra-



visteltu, jotta tiedetään pysytäänkö tutulla ja turvallisella alueella vai onko otettu suunta kohti uutta ja tuntematonta.

Johtajan tulisi ymmärtää alaisten kehittymisen tärkeys. Huolimatta nuorten johtajien menestymisen halusta ja tulosjohtajuudesta, tutkimuksessa ilmeni selkeästi, että alaisten osaaminen nostettiin korkealle tasolle. Tuloshakuisuus näkyi siten, että keskitytään johtamiseen ja alaisten tukemiseen, jotta tavoitteet saavutetaan. Alaisilla tulee olla osaaminen, jotta organisaatio voi menestyä. Nuoret johtajat pyrkivät myös olemaan mahdollisimman lähellä omaa alaistaan, jotta he tietävät mitä käytännössä tapahtuu myös sen vuoksi, että alaiset kokevat johtajan olevan läsnä.

Tuloksissa kuitenkin ilmeni, että oma kehittyminen asetettiin ensisijaiseksi. Organisaation kehittyminen koettiin seuraavaksi askeleeksi tai oman kehittymisen rinnalla tapahtuvaksi. Kuitenkaan nuorilla johtajilla ei ollut selkeitä urasuunnitelmia, vaan ainoa suunnitelma oli muuttaa tehtävää seuraavien viiden vuoden aikana. Ammatillinen osaaminen oli näkemyksen mukaan riittävällä pohjalla. Tästä voidaankin johtopäätöksenä todeta, että nuoret johtajat ensisijaisesti haluavat kehittyä itse johtajana, mutta myös kehittää alaisiaan. He ovat oivaltaneet, että ilman osaavia työntekijöitä, he eivät itse voi kehittyä ja menestyä.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä nuorten johtavan alaisiaan läheltä, ja kuten aiemmin todettiin, he keskittyvät myös osaamisen johtamiseen. Tällä tavalla luottamussuhteen rakentumiselle luodaan pohja, johon voidaan tukeutua. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että haasteena voi olla oma itsevarmuus ja liiketoiminnan mahdollinen katsominen suppeahkolta alueelta. Numeroihin keskittymistä voi peilata omaan johtamiseen. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että johtamisen taidot ovat hyvällä tasolla ainakin kyseessä olevalla kohderyhmällä. Alaisten eri sukupolvien osaamista pyritään hyödyntämään ja jakamaan työyhteisössä. Johtajan iän merkitys voi olla korostunut, mutta ehkä kysymys voi olla alaistaidoista enemmän kuin johtajan iästä.

Nuoret johtajat ovat tulosten perusteella kunnianhimoisia ja menestyminen on tärkeää. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että nuorten johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet ovat hyvällä tasolla. Innostuneisuus ja uskallus tehdä päätöksiä ovat tutkimustulosten perusteella nuorien johtajien vahvuuksia. Tavoitteellisuus ohjaa nuoria johtajia ja menestymiseen tarvitaan tuloshakuisuutta. Vastaavasti toiminnallisten roolien osalta, nuo-

rilla johtajilla on enemmän hakemista. Ymmärretään, että työnjohdollinen rooli ja suunnan näyttäminen on perusedellytyksiä johtamisen tehtävässä. Vallankäyttöä ei kuitenkaan tuoda niin vahvasti esiin, enemmän keskitytään alaisen tukemiseen ja valmentamiseen. Nuoret johtajat näkevät perinteisen käskevän johtamisen olevan osittain vanhoja jäänteitä ja he tavoittelevat osallistuvaa johtamista, jossa myös alaiset ottavat vastuuta omasta työstään. Erityisesti ikäjohtamisen osalta, vanhempien työntekijöiden johtaminen nähdään enemmän keskustelevana kuin käskevänä johtamisena. Toisaalta on syytä miettiä millaiseen johtamiseen vanhemmat alaiset ovat tottuneet. Muutos perinteisestä käskevästä johtamisesta keskustelevaan johtamiseen voi olla alaisille suuri, joten esimiehen vaihtuminen voi olla yllättävän suuri muutos työyhteisölle.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan olettaa, että nuoret johtajat keskittyvät johtamiseen ja oman työyhteisönsä kehittämiseen. Huolimatta siitä, että kokemattomuus uusien tilanteiden osalta voi tuoda murhetta työasioista, ovat nuoret johtajat tyytyväisiä omaan työhönsä. Esimieheksi oppii olemalla esimies. Koulutus antaa pohjaa, mutta sosiaaliset karikot jokaisen tulee käydä läpi uransa alkuvaiheessa. Perhe- ja työelämä olivat kohtuullisen tasapainossa. Haastatteluiden tuloksissa ilmeni, että nuoret johtajat näkevät itsensä työn kautta, omaa kuvaa on vaikea nähdä ilman työtä.

Tutkimusongelmana oli, että onko alle 40-vuotiaan nimittäminen esimiestehtäviin haitaksi esimiehelle itselleen. Johtopäätöksenä tulosten perusteella voimme todeta, että haittaa nuoret esimiehet eivät ole kokeneet omasta työstään. Nuorena esimiehenä työskenteleminen auttaa kasvattamaan omaa esimiesroolia entistä paremmaksi. Nuorena esimiesuralle lähteminen voi avata ovia tulevaisuudessa entistä paremmin. Nykypäivän johtajuus on johtamisen osaamista. Esimiehen ei tarvitse tietää yksityiskohtia, joita prosessissa tapahtuu. Miehet ja naiset kokivat johtajuuden samalla tavalla. Sukupuolella ei ollut havaittavaa merkitystä iän vaikutuksista johtajuuteen. Tutkimustulosten perusteella näkemyksemme on, että alle 40-vuotiaan nimittäminen esimiestehtäviin ei ole haitaksi esimiehelle itselleen, enemmänkin se tulisi nähdä mahdollisuutena. Alle 40-vuotiaana nimitetty esimies oppii ja kehittyy kokemusten kautta. Nuori johtaja on kehittymishaluinen myös omassa osaamisessaan, virheitä ei pääasiallisesti toisteta. Voidaankin nähdä, että toimiminen nuorena esimiehenä antaa tulevaisuuteen henkilökohtaisia valmiuksia menestyä myös vanhempana johtajana.

Nuoren johtajan palkkaaminen yritykseen on mahdollisuus yritykselle tehdä tarvittavia muutoksia toimintaan. Tulosten perusteella alle 40-vuotiaan palkkaaminen johtajaksi on varautumista tulevaisuuteen ja nuoren johtajan arvo on tulevaisuudessa parempi. Alle 40-vuotiaan henkilökohtaiset ominaisuudet on jo rekrytointi vaiheessa mahdollisuus kartoittaa. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että haastateltavien henkilökohtaiset ominaisuudet olivat yhteydessä teoreettisesti tutkittuihin johtajien ominaisuuksiin. Toiminnallisten roolien osalta on kuitenkin vielä hakemista. Johtajien roolit työnjohtajasta tukihenkilöön ovat laajat. Nuoret johtajat eivät välttämättä osaa ottaa käyttöön eri johtajan rooleja samalla tavalla kuin vanhemmat kokeneemmat johtajat.

Yrityksen tulisi kuitenkin nähdä pitkäaikainen suunnitelma, nuorten johtajien palkkaamisessa samoin kuin liiketoiminnan suunnittelussa. Alle 40-vuotiaan palkkaaminen johdotehtäviin antaa mahdollisuuden myös siihen, että yrityksellä on vahva johto myös tulevaisuuden toimintaympäristössä. Yritykselle nuoren johtajan arvo on tulevaisuudessa parempi kuin nykytilassa. Alle 40-vuotiaat uskaltavat kehittää niin omaa osaamistaan kuin organisaation osaamista ja toimintatapoja. Uskallus, innostuneisuus ja sinnikkyys auttavat muutosten läpiviennissä ehkä enemmän kuin vahva kokemus.

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää onko alle 40-vuotiaan nimittäminen esimiestehtäviin haitaksi esimiehelle itselleen. Aihe on ajankohtainen jo Suomen ikärakenteen vuoksi ja tutkittavasta aiheesta on tehty jo tutkimuksia, joiden mukaan alle 40-vuotiaan nimittäminen on haitaksi henkilölle itselleen. Tarkastelimme kyseistä ongelmaa nuorten esimiesten omasta näkökulmasta, millä tavalla he ovat nuoren johtajuuden kokeneet.

Tutkimuksemme oli laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena oli kuvata todellista elämää. Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella yleistyksiä, kuten ei tässäkään tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat nuoria johtajia ja henkilöt olivat itse kokeneet nuorten johtajien haasteet työelämässä. Haastateltavat valitsimme heidän kokemukseensa pohjautuen.

Tutkimuksessa käytimme tiedonhankinnan strategiana fenomenologista tutkimusta, joka on kiinnostunut ilmiöistä ja ilmiöiden tulkitsemisesta. Metsämuurosen (2008, 18) mu-

kaan fenomenologia tutkii ihmisten käsityksiä asioista ja kuinka maailma heidän silmissään rakentuu. Fenomenologisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisen suhdetta omaan todellisuuteen. Tutkimuksessamme onnistuimme haastatteluiden avulla luomaan nuoren johtajan oman näkemyksen johtajuudesta, pohjautuen kokemukseen.

Tutkimuksen aineiston hankinnassa haastattelutapana käytimme puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka määräytyi tutkimusongelman perusteella. Kun tavoitellaan tutkittavan kohteen omaa näkemystä ja kokemusta tutkittavaan ongelmaan, on tärkeää, että haastattelussa ei ole selkeää käsikirjoitusta, vaan haastattelu etenee tutkittavan henkilön mukaan. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa myös reflektoinnin haastattelun edetessä, jotta voidaan tehdä myös tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen. Haastattelutilanteet olivat kohtalaisen välittömiä tilaisuuksia. Haastatteluun osallistuneiden yksityisyys suojattiin. Haastattelut olivat luottamukseen perustuvia. Tutkimustulokset käsitelimme siten, että tutkimuksesta ei voida tunnistaa haastateltuja henkilöitä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu, yhdistettynä fenomenologiseen tutkimusstrategiaan, menee syvälle ihmisen henkilökohtaiseen näkemykseen ilmiöstä.

Tutkimuksen kohderyhmä oli kohtalaisen pieni. Haastatteluita toteutimme viisi kappaletta. Tutkimusmenetelmä ja aineiston keräämistapa syventyivät kuitenkin enemmän ihmisen kokemaan. Aineistoa saimme koottua riittävästi, jotta tutkimus oli mahdollista toteuttaa. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarpeen olla suurta tutkittavaa kohdejoukkoa. Haastateltavien tausta oli samansuuntainen ja haastateltavat olivat alle 35-vuotiaita. Tutkimuksen kohderyhmä edusti kolmea eri toimialaa, rahoitusta, kiinteistövälitystä sekä perusteollisuutta. Tutkimukselle erilaista näkökulmaa antoi juuri eri toimialat.

Aineiston analyysimenetelmäksi valitsimme sisällönanalyysin sekä SWOT-analyysin. Sisällönanalyysin tarkoituksena oli luoda haastatteluaineistoon selkeyttä. Lisäksi tavoiteltiin tiivistettyyn yleiseen muotoon tuotettua tutkimustulosta. Analyysimenetelmä sopi tutkimukseen, koska haastateltavien määrä oli kohtuullisen pieni. Jotta varmistimme yksityisyyden suojan, tuli analyysin olla yleisessä tiivistetyssä muodossa.

Tutkimuksessa tutkijoina tavoitelimme puolueettomuutta. Toinen tutkija työskentelee alle 40-vuotiaana esimiehenä, mikä antoi tutkimukseen laajuutta ja tutkimuksen osalta auttoi pääsemään syvemmälle aiheeseen. Toinen tutkija ei toimi esimiestehtävissä, joka taas toi tutkimukseen kriittisen ja kyseenalaistavan näkemyksen. Tavoitteena meillä

tutkijoina oli, olla sekoittamatta omia näkemyksiämme ja asenteitamme haastateltavilta saatuihin näkemyksiin.

Otoskoko oli mielestämme hyvä. Tulokset yhtenivät kohtalaisen paljon. Koska tutkimme esimiesten näkemystä ja omia kokemuksia nuoresta johtajuudesta, ei haastateltavien suurempi määrä olisi välttämättä tuonut lisäarvoa tutkimukseen. Mielestämme saimme tutkimukseen aineistoa riittävän laajasti. Tärkeintä oli, että haastateltavat uskalsivat tuoda kokemuksiaan ja näkemyksiään esille. Tässä onnistuimme mielestämme erityisen hyvin. Tutkimuksessa tutkittiin nuorten johtajien näkemyksiä ja kokemuksia nuoresta johtajuudesta. Tutkimuksessa pyrimme saamaan heidän yksilölliset kokemukset selville, jossa onnistuimme mielestämme kohtuullisen hyvin. Onnistuimme myös kuvaamaan todellista elämää ja ymmärtämään sekä tulkitsemaan sitä.

### 8.3 Jatkotutkimusehdotus

Nuorten johtajien kokemuksia johtamisesta on kohtalaisen vähän tutkittu. Suomen ikärakenteen muuttuessa nuorien johtajien määrä tulee enenevässä määrin kasvamaan. Kuten tutkimuksessa selvitimme, nuoret johtajat näkevät oman johtajuuden vahvuudet ja heikkoudet realistisesti. Johtopäätöksissä totesimme, että nuoret johtajat pyrkivät saavuttamaan tavoitteet ja menestymään, unohtamatta henkilöstön tukemista tavoitteiden saavuttamisessa.

Tutkittaessa nuorta johtajuutta ehdotammekin, että jatkotutkimuksessa mukaan otettaisiin alaisten ja nuoren johtajan esimiehen näkökulmat. Tutkimuksessa keskityimme ainoastaan nuoreen johtajaan itseensä, joten alaisten ja nuorten johtajien esimiehen näkemykset olisi hyvä saada vastapainoksi tälle tutkimukselle. Tutkimuksessa tarkastelimme myös miten nuori johtaja näkee maailman. Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista tutkia, miten alaiset ja nuorten johtajan esimies näkevät saman maailman.

## LÄHTEET

**Painetut**

- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. WSOYpro, Juva.
- Armstrong, Michael 2008. How to Manage People. Replika Press Pvt Ltd, India.
- Cole, Gerald A. 1996. Management Theory and Practice. Ashford Colour Press, London.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Vastapaino, Tampere.
- Halme, Pinja 2005a. Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen - käsiteanalyysi. Working paper. Taloustieteen tiedekunnan julkaisu N:o 305/2005. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Harju, Kristiina & Kallasvuo, Anita 2007. Esimiehen huoltokirja. Edita, Helsinki.
- Heiskanen, Mia & Lehikoinen, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum, Helsinki.
- Hellbom, Kaj & Mauro, Seija & Salo, Matti 2006. Johtamisen Nyt. Edita, Helsinki.
- Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin. uud. painos. Tammi, Keuruu.
- Hirvikorpi, Helinä & Swanljung, Eija 2006. Kokemus puhuu. WSOY, Vantaa.
- Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.
- Ilmarinen, Juhani 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. 2. korj. painos. Työterveyslaitos, Jyväskylä.
- Ilmarinen, Juhani & Lähteenmäki, Satu & Huuhtanen, Pekka 2003. Kyvyistä kiinni - ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum, Helsinki.
- Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammi, Tampere.
- Juuti, Pauli 2001. Ikäjohtaminen – hyvä ikä, ikäohjelma 1998 - 2002. JTO-tutkimuksia, nro 13. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Juuti, Pauli 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava, Helsinki.
- Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. WSOY, Juva.
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro, Juva.

- Järvinen, Pekka 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 1. painos. WSOYpro, Helsinki.
- Kamensky, Mika 2004. Strateginen johtaminen. 7. tark. painos. Talentum, Helsinki.
- Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uud. painos. WSOY, Helsinki.
- Kets de Vries, Manfred & Korotov, Konstantin & Florent-Treacy, Elizabeth 2007. Coach and couch: the psychology of making better leaders. Palgrave Mcmillan, Basingstoke.
- Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro, Juva.
- Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab, Helsinki.
- Lipsanen, Juho & Laakso, Hannu 2009. Operaatio täyskäännös. WSOYpro, Porvoo.
- Loeb, Marshall & Kindel, Stephen 2000. Johtamistaito keltanokille. Gummerus, Jyväskylä.
- Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Edita, Helsinki.
- Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet, Metodologia –sarja 4. 3. uud. painos. Internatiolan Methelp Ky, Helsinki.
- Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena 2008. Arjen johtajuus - rutiinijohtamisesta tulkitattaitoon. 2. uud. painos. Silverprint, Sipoo.
- Peeling, Nic 2006. Loistopomo. Edita, Helsinki.
- Ponte va, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro, Juva.
- Salminen, Jari 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum, Helsinki.
- Simström, Hannu 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa - Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto, Tampere.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen - luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.
- Tainio, Risto (toim.) 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa. WSOY, Porvoo.
- Toivola, Olavi 2010. Johtajan ilo ja tuska - kokemus opettaa. Talentum, Helsinki.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1. - 2. painos. Tammi, Jyväskylä.
- Vahtio, Eeva-Leena 2006. Avaa ikälukot - vapaudu johtamaan. Edita, Helsinki.
- Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2001. Menestyvä yritys – Liiketoimintaosaamisen perusteet. Edita, Helsinki.
- Welch, Jack & Welch, Suzy 2005. Voittajaksi. Edita, Helsinki.

## Painamattomat

Hakola, Elina 2011. Oletko liian nuori johtajaksi? Luettu 1.10.2011.

<<http://www.talouselama.fi/tyoelama/oletko+liian+nuori+johta%20jaksi/a617726>>

Halme, Pinja 2005b. Eri-ikäisyys ja johtaminen - Diskurssiivinen tutkimus.

Luettu 27.11.2011. <[http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_voll0\\_no2\\_pages\\_31-40.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_voll0_no2_pages_31-40.pdf)>

Hartikainen, Jarno 2010. Suomalaispomo ei osaa johtaa ihmisiä. Luettu 25.11.2011.

<<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20101036011&ext=msn>>

Henkilöstöjohtaminen 2011. Luettu 23.11.2011.

<<http://www.henkilostojohtaminen.org/>>

Horelli, Mika 2007. Kun pomo on puolet omasta iästä. Luettu 23.11.2011.

<<http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/kun+pomo+on+puolet+omasta+iasta/a42435>>

Ihamuotila, Risto 1999. Hyvä esimies. Luettu 24.11.2011.

<[http://yliopistolainen.helsinki.fi/yol99\\_10/yolpaa.htm](http://yliopistolainen.helsinki.fi/yol99_10/yolpaa.htm)>

Ikäohjelman monet kasvot - kansallisen ikäohjelman 1998 - 2000 loppuraportti 2002.

Luettu 27.11.2011. <<http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/ikaloppu/ikaohjelmankasvot.pdf>>

Lepistö, Vesa 2011. Esimiehen työ ja roolit. Luettu 25.11.2011.

<[http://www.rastor.fi/uploads/tx\\_abcourses/Esimiehen\\_tyoe\\_ja\\_roolit.pdf](http://www.rastor.fi/uploads/tx_abcourses/Esimiehen_tyoe_ja_roolit.pdf)>

Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT 2009. Luettu

22.11.2011. <<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot>>

Mieluummin hyvä esimies kuin korkeaa palkkaa 2010. Luettu 27.11.2011.

<<http://www.taloussanommat.fi/tyo-jakoulutus/2010/08/26/mieluummin-hyva-esimies-kuin-korkeaa-palkkaa/201011818/139>>

Millainen hyvä esimies on henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan? 2011.

Luettu 26.11.2011. <<http://esimies.info/Esimiehen-persoonana.php>>

Pohjanheimo, Esa 2011. On vain johtamista - ei muutosjohtamista. Luettu 29.11.2011.

<<http://www.novetos.fi/1859.html>>

Pulkkinen, Pauliina 2008. Kolmekymppiset nousevat joukolla esimiehiksi. Luettu



23.11.2011.<<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Kolmekymppiset+nousevat+joukolla+esimiehiksi/1135235527788>>

Raivio, Jyri 2005. Peter Drucker. Luettu 6.12.2011.

<<http://muistot.hs.fi/muistokirjoitus/1470/peter-drucker>>

Ropo, Arja 2011. Tulevaisuuden johtajuus - elämää ja estetiikkaa. Luettu 6.12.2011.

<[http://www.edu.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/oph/embeds/116232\\_liiketoimintaosaaminen\\_ropo.pdf](http://www.edu.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/oph/embeds/116232_liiketoimintaosaaminen_ropo.pdf)>

Suomalainen työelämä muutoksessa 2004. Luettu 26.11.2011.

<[http://www.akava.fi/ajankohtaista/uutisarkisto/2004/suomalainen\\_tyolama\\_muutoksessa.html](http://www.akava.fi/ajankohtaista/uutisarkisto/2004/suomalainen_tyolama_muutoksessa.html)>

SWOT analysis 2011. Luettu 22.11.2011.

<<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>>

SWOT-analyysi 2009. Luettu 22.11.2011.

<<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=302>>

SWOT analyysi 2011. Luettu 22.11.2011.

<<http://www.qualitasforum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTAnalyysi/tabid/132/Default.aspx>>

Vahtio, Eeva-Leena 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Luettu 24.11.2011.

<[http://www.mol.fi/mol/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/01\\_tutkimukset/01\\_20022001/tiivistelmat/tpt244tiivistelma.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/01_tutkimukset/01_20022001/tiivistelmat/tpt244tiivistelma.jsp)>

Väestö sukupuolen ja iän mukaan 2010, ennuste 2009. Luettu 28.11.2011.

<[http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn\\_2009\\_2009-09-30\\_kuv\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2009/vaenn_2009_2009-09-30_kuv_001_fi.html)>