

## **Ihanne-esimiestä etsimässä**

### **Y-sukupolven näkemyksiä hyvästä johtajasta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla**

Tea Repo

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon koulutusohjelma

2012



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Tea Repo</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Ihanne-esimiestä etsimässä Y-sukupolven näkemyksiä hyvästä johtajasta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 84+7</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Kari Nurminen</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on löytää kuvaus ihanne-esimiehestä vieraanvaraisuusalan opiskelijoiden näkökulmasta. Työ on vertaileva tutkimus, jonka tarkoituksena on testata vanhemman lehtorin Kari Nurminen samanaiheisen tutkimuksen luotettavuutta. Toimeksianto tälle työlle tuli maaliskuussa 2012, kun haluttiin tietää, millaisia tuloksia eri lähtökohdissa olevat opettaja ja opiskelija voivat saada saman aineiston pohjalta.</p> <p>Molemmissa tutkimuksissa on käytetty Nurminen keräämää aineistoa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun päivittäisjohtamisen kurssilta vuosilta 2007–2011. Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä, jossa käytettiin aineistolähtöistä lähestymistapaa siten, ettei aiheeseen liittyvään teoriaan tutustuttu ennen tutkimuksen valmistumista. Näin ollen työn teoria pohjautuu aineiston tulkintoihin ja tuloksiin.</p> <p>Aineisto koostuu pääosin Y-sukupolven edustajien ajatuksista, joten hyvän johtajuuden teoreettisten määritelmien lisäksi tarkasteltiin myös Y:n asenteita johtajuutta kohtaan. Y-sukupolvella tarkoitetaan vuosina 1980–2000 syntyneitä nuoria. Vaativa Y on jo osittain astunut työelämään vilkastuttaen johtajuuden murrosaikaa. Y janoaa huomiota, palautetta ja joustavuutta, jota se on tottunut pienestä asti saamaan. Y on tottunut myös epävarmuuteen, joten se kokee luottamuksen ja sitoutumisen haastaviksi. Työ ei ole sille elämän suurin arvo.</p> <p>Tutkimuksessa päädyttiin seitsemään pääkategoriaan: humaani, vuorovaikutustaidot, luottamus, kannustava, ammattitaitoinen, mukana toiminnassa ja tilannetaju. Tuloksissa korostuvat tasapuolisuus, inhimillisyys, vuorovaikutus, luottamus ja kannustaminen, jotka ovat Y-sukupolvelle ominaisia. Tutkimus ei tarjoa absoluuttisia vastauksia, mutta syventää Y:n näkemystä hyvästä esimiehestä. Tutkimuksessa onnistuttiin hyvin.</p> <p>Prosessin lopuksi vertailtiin tätä ja Nurminen tekemää tutkimusta keskenään. Otsikkotasolla onnistuttiin saamaan melko samanlaisia tuloksia. Sisällöissä oli havaittavissa joi-takin mielenkiintoisia tulkintaeroja johtuen mahdollisesti erilaisista lähtökohdista. Eroavaisuuksien lisäksi tuloksista löytyi myös samoja suuntauksia.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> esimies, y-sukupolvi, johtajuus, johtaminen, vieraanvaraisuus, ihanne</p>	

Degree programme in hotel and restaurant management

<p><b>Authors</b> Tea Repo</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2009</p>
<p><b>The title of thesis</b> The search of an ideal boss A good leader in the hospitality industry from the generation Y's point of view</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 84+7</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Kari Nurminen</p>	
<p>This bachelor's thesis is a qualitative analysis that aims to find a picture of an ideal leader in the hospitality industry. It is also a comparative study with the purpose of testing the reliability of a study made by Mr Kari Nurminen, Senior Lecturer. The assignment for this study was given in March 2012 for the interest of knowing what kinds of results could a teacher and a student receive using the same data.</p> <p>The data is collected by Nurminen during his course Managing teams and leading people in the hotel, restaurant and tourism management unit of at HAAGA-HELIA UAS during 2007-2011. The study is a qualitative analysis that uses an inductive approach. No theory was read before completing the study so the theory in the thesis is based on the categorizing process and results.</p> <p>The respondents are mainly representatives of generation Y, so along the theory of good leadership it was important also to research their attitudes towards leadership and work. Generation Y refers to people born in 1980-2000. The demanding generation Y has already partly stepped in to the working life thus speeding up the transition time of leadership. Y craves for attention, feedback and flexibility because it is used to it. Y is also used to uncertainty so trust and commitment may feel challenging to it. Work is not the most valuable thing for Y.</p> <p>The results of the study are seven main categories which are: humane, interpersonal skills, trust, encouraging, professional, hands on and eye on the ball. All these are aspects that generation Y values greatly. The study does not give any absolute answers, but it deepens the perspective of an ideal leader in Y's point of view.</p> <p>Finally in the end of the process the comparison between the two studies was made. The titles of the categories were quite similar but the content of the categories differed in some cases quite strongly in interesting ways. In addition to that there were also some similarities. The study was overall successful.</p>	
<p><b>Key words</b> manager, generation Y, leadership, management, hospitality, ideal</p>	

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Teoreettisia näkökulmia johtamisesta.....	3
2.1 Hyvän johtajan teoreettisia määritelmiä .....	4
2.2 Esimerkkejä johtamisteorioista ja -tyyleistä .....	6
2.3 Johtamisen murrosaika .....	9
2.4 Sukupolven vaihtuminen.....	11
3 Ihanne-esimiestä etsimässä - tutkimus ja sen vaiheet.....	15
3.1 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistavat .....	15
3.2 Aineisto ja sen kerääminen.....	17
3.3 Aineiston analysointiprosessi.....	19
4 Ihanne-esimiehen tärkeimmät piirteet ja ominaisuudet .....	25
4.1 Inhimillisyyden ja leadershipin korostuminen .....	27
4.1.1 Ihmiskäsitys on oleellista johtajuudessa.....	29
4.2 Hyvä johtajuus perustuu hyviin vuorovaikutustaitoihin .....	34
4.2.1 Vuorovaikutustaidot teoriassa.....	35
4.3 Molemminpuolinen luottamus on tärkeää .....	38
4.3.1 Mikä synnyttää luottamusta.....	40
4.4 Kannustava johtaminen luo edellytykset motivoituneisuudelle .....	43
4.4.1 Minkälaista on kannustava johtaminen.....	45
4.5 Hyvä johtaja on ammattitaitoinen ja taitaa myös managementin .....	49
4.5.1 Tällainen on ammattitaitoinen johtaja teorian mukaan .....	52
4.6 Tiimijohtaja on mukana toiminnassa .....	55
4.6.1 Parhaat tulokset saavutetaan yhdessä.....	56
4.7 Eri tilanteet vaativat erilaista johtamista.....	58
4.7.1 Hyvällä esimiehellä on luovaa pelisilmää.....	59
5 Pohdintaa ihanne-esimiehestä .....	63
5.1 Tutkittavien ryhmien tulosten eroavaisuudet ja yhtäläisyydet .....	66
5.2 Tutkimusten vertailu – sama data, kaksi tutkimusta.....	69
5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti - tulosten ja tiedon merkitys.....	74
5.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	75

6 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	77
Lähteet .....	81
Liitteet.....	85
Liite 1. Yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkijoiden välillä .....	85
Liite 2. Encouraging-kategorian sisällön vertailu .....	86
Liite 3. Communicative-kategorian sisällön vertailu.....	87
Liite 4. Results oriented-kategorian sisällön vertailu .....	88
Liite 5. Professional-kategorian sisällön vertailu .....	89
Liite 6. Membership-kategorian sisällön vertailu .....	90
Liite 7. Person-kategorian sisällön vertailu .....	91

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on laadullinen ja vertaileva tutkimus ihanne-esimiehestä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun (=H-H) vanhemman lehtorin Kari Nurmisen samanaiheiseen tutkimukseen liittyen. Nurminen halusi viedä oman tutkimuksensa uudelle tasolle ja tahtoi jonkun toisen tekemän analyysin samasta aiheesta saman aineiston pohjalta. Tutkimuksen aineisto on Nurmisen kokoama Word-tiedosto päivittäisjohtamisen kurssilta vuosilta 2007–2011 (Nurminen, K. 21.3.2012). Aineistossa on 653 ihanneesimiestä kuvailevaa sanaa. Sain toimeksiannon tälle työlle H-H:lta maaliskuussa 2012.

Työn tärkein tavoitetta määrittelevä kysymys on: millainen on ihanne-esimies H-H:n Haagan toimipisteen opiskelijoiden mielestä. Tavoite on luoda kuvaus ihanne-esimiestä aineiston perusteella siten, että samaan aiheeseen liittyvät kuvaavat sanat laitetaan yhteen, jonka johdosta tutkimuksen päätteeksi ihanne-esimiehestä on jäljellä viidestä kymmeneen kuvausta. Ideaalitalanne olisi jonkin uuden näkökulman löytäminen. Koska aineisto on tuore, on tärkeää pohtia tämän päivän sukupolven suhtautumista työhön ja esimiehiin ja etenkin eroaako se aiemman sukupolven suhtautumisesta. Lisäksi on aiheellista miettiä tukeeko vanha ja nykyinen johtajuuden teoria tutkimuksen tuloksia.

Työn tarkoitus on testata Nurmisen tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyö on osa isompaa kokonaisuutta. Nurminen kävi EuroCHRIEn konferenssissa lokakuussa 2012 puhumassa tutkimuksestaan. Hän käsitteli siellä oman tutkimuksensa lisäksi saamiensa tuloksia, jotka joko tukevat tai kyseenalaistavat hänen tutkimuksensa tuloksia. EuroCHRIE on hotelli-, ravintola- ja matkailualan kansainvälinen neuvosto, jonka yhteisissä tapahtumissa, kuten konferensseissa, alan ammattilaisilla on mahdollisuus jakaa tietoa ja saada uutta perspektiiviä asioihin (EuroCHRIE 2012).

Hyvän johtajuuden piirteet ja ominaisuudet ovat mietityttäneet koko opiskeluajan ja tutkimuksen myötä pääsen paneutumaan aiheeseen. Mielenkiintoa lisää tutkimuksen kohderyhmän painottuminen tämän päivän paljon puhuttuun Y-sukupolveen. Y on noin vuosina 1980–2000 syntynyt sukupolvi (Piha & Poussa 2012, 27; Vesterinen & Suutarinen 2011, 19). Siitä ja sen suhtautumisesta työhön on kirjoitettu paljon viime

aikoina. On mielenkiintoista nähdä, millainen on Y:n näkemys ihanne-esimiehestä ja poikkeavatko X- ja Y-sukupolvien näkemykset toisistaan.

Tutkimuksen vastaajat ovat hotelli-, ravintola- ja matkailualan opiskelijoita. Käytän näistä aloista tässä raportissa yhteistä määritelmää vieraanvaraisuusala. Vastaukset on annettu vieraanvaraisuusalan näkökulmasta. Tämä aspekti on pyritty pitämään läpi prosessin, vaikka johtajista, johtajuudesta ja johtamisesta puhutaan myös yleisellä tasolla. Työssä tullaan miettimään, voiko tämän tutkimuksen tulokset yleistää myös vieraanvaraisuusalan ulkopuolelle. Kirjallisuudessa käytetään lähteinä niin vieraanvaraisuusalan kuin yleisen tason johtajuusteoksia.

Toivon tämän prosessin kehittävän minua esimiehenä tulevaisuudessa. Johtajuudesta ja johtajista on kirjoitettu ja sitä on tutkittu paljon, joten aiheen ja oikeanlaisen teorian löytämisen haastavuus kiehtoivat. Vaikka aihetta on tutkittu paljon, hyvästä johtajasta ei välttämättä ole olemassa yhtä pätevää mallia. Johtajuus elää eräänlaista murroksen aikaa Y-sukupolven astuttua työelämään, joten hyvän johtajan ja johtamisen tutkiminen on aiheellista ja ajankohtaista. Olen pyrkinyt pitämään teorian tuoreena liittyen aineiston keräämisen ajankohtaan. Lisäksi olen halunnut kerätä uutta teoriaa tältä vuodelta. Oli myös tärkeää lukea, mitä asiasta on ajateltu aiemmin.

Raportti alkaa johdannon jälkeen työn oleellisimpien termien avaamisella ja jatkuu aineiston sekä sen käsittelyn kuvaamisella, jota seuraa aineiston analyysiprosessin tarkka kuvaus. Tutkimuksen tulokset käsitellään omassa pääluvussaan vetoketjumenetelmällä, eli empiriaa ja tietoperustaa käsitellään samassa kontekstissa. Tässä luvussa esitetään sekä tulokset että niitä tukevaa teoriaa. Luvun jokaisen alaluvun lopussa pohditaan yhtä asiakokonaisuutta. Tämä jälkeen pohditaan saatuja tuloksia, vertaillaan tämän opinnäytetyön ja alkuperäisen tutkimuksen tuloksia sekä pohditaan niiden eroja. Raportti päättyy yhteenvetoon.

## 2 Teoreettisia näkökulmia johtamisesta

Johtajuudelle on useita eri määritelmiä. Johtajuus on johtajan vaikutusta työntekijöihin-  
sä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on vallankäyttöä, hallinnointia, vaikutusval-  
taa, luonteenpiirteitä, vision luomista ja toteuttamista sekä opettamista ja kouluttamista.  
(Sydänmaanlakka 2004, 105–106, 231.) Johtajuus syntyy esimiehen ja työntekijän väli-  
sestä vuorovaikutuksesta, joka johtaa asioiden toteutumiseen. Johtajuus voidaan jakaa  
sisäiseen ja ulkoiseen johtajuuteen. Ulkoinen johtaminen on tehtävien ja tavoitteiden  
määrittämistä ja suorituksen valvomista. Sisäinen johtaminen merkitsee jokaisen henki-  
lökohtaista sitoutumista ja valmiutta johtaa. (Konttinen & Skyttä 2010, 28.)

Johtaminen on olemista ja tekemistä, johon vaikuttavat erilaiset piirteet, ominaisuudet  
ja tilanteet. Johtaminen on prosessi ja erilaista käyttäytymistä. (Sydänmaanlakka 2004,  
30; 106; 120.) Se on strategista vision luomista, tekemisen motivoimista ja liiketoimin-  
nan hallintaa. Johtamista tarvitaan kaikilla hierarkian tasoilla. (Kotter 1990, 43–44.) Joh-  
taminen on tiedon soveltamista käytäntöön, jonka oppii parhaiten tekemällä eli johta-  
malla (Sydänmaanlakka 2004, 92). Johtamisen oppiminen on elinikäinen prosessi (Ful-  
ler 2011, 183). Perinteisesti johtaminen on jaettu asioiden (management) ja ihmisten  
(leadership) johtamiseen. Näillä on paljon yhtäläisyyksiä, kuten se, että molemmat ovat  
asioihin vaikuttamista ja molemmissa työskennellään ihmisten kanssa yhteisen tavoit-  
teen saavuttamiseksi. (Northouse 2010, 9.)

Asiajohtamisessa johdetaan asioita ja työkaluina toimivat erilaiset mittarit ja järjestel-  
mät. Ihmisten johtamisessa oleellista on ihmisten osallistaminen, motivointi ja innos-  
taminen. (Kaivola & Launila 2007, 44.) Molempien tavoitteena on menestyminen. Ero-  
na on se, missä johtamisen pääpainon tulee olla missäkin tilanteessa. Jos tilanteeseen ei  
liity tunnepohjaisia tekijöitä, eivätkä ihmiset joudu tekemään paljon töitä tilanteen si-  
säistämiseksi ja asiaan suhtautuminen on merkityksetöntä, voidaan hyödyntää asioiden  
johtamista. Jos tilanne sisältää tunnetekijöitä ja vaatii sitoutumista, tulee johtamisen  
pääpaino olla ihmisessä. Asiakeskeisessä johtamisessa voidaan johtaa vastauksen ja ih-  
miskeskeisessä kysymyksen kautta. Asiakeskeisyys on päätöksentekoa tai suorittamista,  
jossa ihmiset toimivat resurssina. Ihmiskeskeisessä johtajuudessa oleellisia ovat yhteis-  
ymmärrys ja sitouttaminen. Asiat tehdään yhdessä. Kysymysten esittäminen osallistaa ja



herättää ihmisten kiinnostuksen, mikä auttaa sitouttamisessa. Sitoutunut työntekijä tarttuu ja paneutuu työhönsä. (Kontiainen & Skyttä 2010, 11; 26–27.) Ihmisten johtaminen on esimiehen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen (Kontiainen & Skyttä 2010, 33).

## 2.1 Hyvän johtajan teoreettisia määritelmiä

Harva johtaja on kyvyiltään ja taidoiltaan niin monipuolinen kuin vaaditaan (Kotter 1990, 50). Hyvä johtajuus ei ole teoreettista. Se vaatii lahjakkuuden lisäksi luonnetta, joka tuo lahjakkuuden esiin. Näin ollen hyvää johtajuutta, sen ominaisuuksia ja tarvittavia luonteenpiirteitä ei voi opettaa, vaan teorian mukaan ne ovat synnynnäisiä (Sheppardson & Gibson 2011, 1-2; Sydänmaanlakka 2004, 30). Johtajuus on tästä huolimatta jatkuva kehitys- ja kasvuprosessi. Johtaja ei ole koskaan valmis. (Sydänmaanlakka 2004, 95.) Onko siis niin, että johtamista voi opettaa, mutta hyvä johtajuus on synnynnäistä? Hyvän johtajan määritelmiä on monia. Jokaisella on siitä luultavasti oma mielipiteensä. Noin kaksikymmentä vuotta sitten hyvää johtajaa kuvattiin siten, että hän ohjaa ihmisiä oikeaan suuntaan, jotta he suoriutuisivat työstään hyvin pitkällä tähtäimellä. Hyvä johtaja keskittyy positiivisiin seikkoihin, eikä tuhlaa kenenkään vähäisiä voimavaroja. (Kotter 1990, 32.) Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen. Nykyään ajatellaan, että hyvä johtajuus on työntekijöiden tukemista ja valtuuttamista, yhdessä johtamista. Johtajuuden painopiste on ihmisessä. Johtajan tulee luoda hyvät puitteet työnteolle. (Kaivola & Launila 2007, 45–46.)

Moni haluaa olla johtaja. Rohkeaa ja omistautuvaa johtajaa kunnioitetaan. Johtajien elämä on merkityksellistä, sillä he jättävät jälkeensä jotain muistettavaa. (Sheppardson & Gibson 2011, 1.) Tänä päivänä nähdään, että hyvällä johtajalla on selkeä visio ja kyky nähdä mahdollisuus riskien sijaan. Selkeä visio vastaa kysymykseen: miltä menestys näyttää? Hyvä johtaja sopeutuu helposti ja kohtaa vaihtuvat markkinat ja tilanteet avoimin mielin. Hyvä johtaja selviää helposti takaiskuista ja keksii keinot jatkaa. Hän luottaa omaan selkeään visioonsa. Moni puhuu strategioista ja hyvistä linjauksista, mutta vain harva pystyy toteuttamaan nämä käytännössä. (Sheppardson & Gibson 2011, 14.) Hyvä johtaja saa muut näyttämään hyvältä organisoimalla onnistumisia. Hyvä joh-

taja valistaa ja palvelee organisaatiotaan. (Sydänmaanlakka 2004, 212–213.) Määritelmä ei siis ole vuosien saatossa juurikaan muuttunut.

Vuonna 2004 on haastateltu Iso-Britannian eri hotellien menestyviä omistajia ja johtajia sekä tutkittu heidän luonteenpiirteitään. Tärkeiksi piirteiksi nousivat omistautuneisuus, intohimo, luottamus, nöyryys, vuorovaikutustaidot, empatia, yksityiskohtiin tarttuminen ja jalomielisyys. Tulosten mukaan kaikki haastatellut ovat erittäin omistautuneita ja sitoutuneita ja suhtautuvat intohimoisesti työhönsä. Tämän esitetään innostaneen ja motivoineen myös muita työntekijöitä. Luottamusta luovat omistajien mielenkiinto heidän työntekijöitään kohtaan ja kehittymismahdollisuuksien luominen. Nöyrät hotellinomistajat kohtelevat sydämestään kaikkia tasapuolisesti. Hyviin vuorovaikutustaitoihin ja empatiaan sisältyvät taidokas kuunteleminen, molemminpuolinen palaute ja tunneäly. Yksityiskohtainen toiminta mahdollistaa jatkuvan oppimisen. Tämä vaatii kärsivällisyyttä, energiaa ja itseluottamusta. Jalomielisyyttä osoittaa se, että johtajat antavat henkilökunnan ottaa kunnian itselleen onnistumisista. (Chande 2005, 261–263.)

Hyviä johtajia pystyy nimeämään monia. Yksi esimerkki on Lee Iacocca, jonka hyvä johtaminen pelasti Chryslerin 1980-luvun alussa. Hän kehitti strategisesti niin itseään kuin yritystään hyvän vision myötä, sekä innoitti henkilöstön mukaan tiimityöskenteelyyn osallistamalla ja olemalla itse vahvasti mukana toiminnassa. (Kotter 1990, 32–34.) Marriot hotelliketjun kansainvälisen johtajan Ed Fullerin mielestä hyvä johtajuus perustuu hyviin vuorovaikutustaitoihin. Hänen mielestään johtajien tulisi jättää työpöytänsä ja johtaa alaisiaan edestä. Hän uskoo jaettuun johtamiseen, jossa alaisille annetaan paljon vastuuta. (Fuller 2011.)

MPS-yhtiöiden teettämän kansainvälisen tutkimuksen mukaan 82 % suomalaisista on tyytyväinen esimieheensä. Tulos on parempi kuin yleensä EU:n sisällä. Suomalainen esimies on avoin ja helposti lähestyttävä. Hänen sääntöjään halutaan noudattaa ja työyhteisössä nautitaan molemmin puoleisesta luottamuksesta. Esimies auttaa ja antaa palautetta. Suomessa esimies antaa työntekijän vaikuttaa itse työhön. (Seies 2012.) Suomen vuoden 2011 menestyvä johtaja oli Norpe Oy:n liiketoimintajohtaja Mika Aaltonen. Hän uskoo yhteisiin pelisääntöihin, esimiehen hyvään tilannetajuun sekä yhdessä asetettuihin tavoitteisiin. Tärkeitä seikkoja hänelle johtamisessa ovat myös jokapäiväi-

nen palaute sekä työntekijöiden kehittymisen mahdollistaminen. Suomen vuoden esimies 2011 Turvatiimin aulapalvelut-yksikön palvelupäällikkö Tomi Kanerva uskoo työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun, omalla esimerkillä johtamiseen ja hyviin vuorovaikutustaitoihin. Hän kunnioittaa työntekijöitään, on jämäkkä ja pystyy tekemään nopeita päätöksiä. (Koivuniemi 2012.)

Tässä opinnäytetyössä etsitään kuvausta sille, millainen on ihanne-esimies. Sanalla ihanne- tarkoitetaan jotain ihannoitavaa, ihailtavaa ja ideaalia. Se on jotain toivottua tai tavoiteltavaa. Esimies tarkoittaa henkilöä, jolla on muita ihmisiä määräävä asema. Johtaja on esimies tai päällikkö, joka johtaa jotain yksikköä. (MOT Kielikone 2012.) Sanoja esimies ja johtaja käytetään sekaisin tässä työssä, koska niiden välillä ei katsota olevan niin suurta merkityksellistä eroa, että se vaikuttaisi raportin tekstin ymmärtämiseen tai tutkimuksen tuloksiin.

## **2.2 Esimerkkejä johtamisteorioista ja -tyyleistä**

Johtamistutkimuksissa on aina kiinnostanut se, millainen on hyvä johtaja. Millaisia luonteenpiirteitä ja henkilökohtaisia ominaisuuksia heillä on? Näitä tutkittiin paljon jo 1930- ja 1940-luvuilla. Tällöin hyvä esimies oli älykäs, luova, joustava, salliva, luottavainen itseensä ja hyvä sietämään ongelmia. Tulokset eivät kuitenkaan olleet absoluuttisia, sillä johtamistilanteet olivat vaihtelevia. Tämän seurauksena alettiin tutkia myös johtajan taitoja. Taidot voidaan jakaa yleisen osaamisen, loogisen ajattelun ja käsitteellistämisen sekä vuorovaikutustaitoihin. Taitojen ja piirteiden toisistaan erottaminen on kuitenkin hankalaa, joten tutkijat alkoivat keskittyä myös johtajan käytökseen. (Harisalo 2008, 96–97.)

Piirreteorioihin liittyy vahvasti usko siihen, että johtajuus on synnynnäistä (Northouse 2010, 4). 1900-luvun alussa johtamista yritettiin tutkia piirreteorioiden avulla, jotta saataisiin tietää, miksi tietyistä henkilöistä tuli suuria johtajia. Ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden synnynnäisyyttä alettiin kritisoida määrittelevyyden vaikeuden vuoksi ja alettiin tutkia enemmän johtajan ja hänen alaistensa välisiä suhteita. Luonteenpiirteiden vaikutuksen tutkiminen on alkanut kiinnostaa uudelleen 1990-luvun loppupuolella. Tämän avulla on opittu ymmärtämään johtajan persoonallisuutta, johtamisprosesseja

sekä piirteitä, joita hyvällä johtajalla tulisi olla. Teorian avulla ei ole löydetty täsmällistä määritelmää, eikä siinä ole huomioitu erilaisia tilanteita tai esimerkiksi vuorovaikutustaitoja. (Sydänmaanlakka 2004, 30–32.)

Googllella oli hanke vuonna 2009, jossa se halusi selvittää hyvän Google-johtajan tärkeimmät piirteet parempien esimiesten kehittämiseksi. Hankkeessa analysoitiin työntekijöitä ja esimiehiä koskevaa aineistoa. Tutkimuksen mukaan hyvä esimies on hyvä valmentaja, joka korostaa alaistensa vahvuuksia. Hän delegoi, mutta on kuitenkin saatavilla. Hän on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja siitä, millaisia he ovat työelämän ulkopuolella. Hän osaa käyttää valtaansa oikein ja auttaa alaisia priorisoimaan. Hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän tukee työntekijöitään heidän uravalinnoissaan. Hyvä Google-esimies on osallistava visionääri, joka pitää huolta omasta osaamisestaan ja on tarvittaessa myös mukana tiimin toiminnassa. Osaamisen tärkeimmät osa-alueet liittyivät ihmisten johtamiseen. (Bryant 12.3.2011.)

Johtamistyyli kertovat johtajan käyttäytymisestä. Johtamisen on päätelty koostuvan pääasiassa kahdesta käyttäytymismallista, joita ovat tehtävä- ja ihmissuhdekeskeinen käyttäytyminen. Näitä tutkittiin jo 1940-luvun lopulla. Tällöin ymmärrettiin, että johtajuuden tutkimisessa on syytä syventyä muuhunkin kuin vain piirreteorioihin. Tämä laajensi johtamisen tutkimista. 1950–1960 -luvuilla tutkittiin paljon sitä, miten nuo kaksi käyttäytymismallia voidaan yhdistää parhaimman tehon saavuttamiseksi. Leadership ja management näkyvät tässä asia- ja ihmiskeskeisinä johtamistyyleinä. Vain toisen toteuttaminen ei näin ollen riitä parhaimman mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. Johtamistyyleistä ei ole kehittynyt varsinaista teoriaa, koska ei ole onnistuttu kuvaamaan yhtä joka tilanteessa toimivaa tyyliä. (Sydänmaanlakka 2004, 34–35.)

Transformatiivinen johtaminen on nykyajan johtamisen uusimpia käsityksiä. Tällainen johtaja on karismaattinen ja kykenee innoittamaan työntekijöitään täyden potentiaalin saavuttamiseksi. Hän ymmärtää työntekijöiden tarpeet ja motiivit yksilöllisellä tasolla. Tällaiset johtajat ovat hyviä visionäärejä, joiden mielikuvat myös muut ymmärtävät. He synnyttävät luottamusta. James McGregor Burns määritteli transformatiivisen lisäksi transaktionaalisen johtamistavan. Se on tavallista johtamista, jonka avulla päästään odotettuihin tuloksiin. Odotukset ylittäviin tuloksiin voidaan päästä yhdistämällä nämä kak-

si tapaa. Esimerkkinä transformatiivisesta johtajasta toimii Mohandas Gandhi, joka sytytti toivon ihmisissä ja sai miljoonia seuraajia asettamalla itsensä suureen palvelevaan rooliin. (Sydänmaanlakka 2004, 42–45.)

Transformatiivista johtamista väitetään piirreteorioiden mukaisen johtamisen kaltaiseksi. (Sydänmaanlakka 2004, 46). Sillä pyritään muuttamaan ja muokkaamaan ihmisten motiiveja sekä täyttämään heidän tarpeitaan. Vaikuttavia tekijöitä ovat tunteet, arvot, etiikka sekä pitkäaikaiset tavoitteet, joten se on myös inhimillistä kohtelua. (Northouse 2010, 171.) Tämä johtamistyyli liittyy muutosjohtajuuteen. Osa-alueen tutkimuksissa on kiinnostanut, kuinka muutosta viedään eteenpäin organisaatio- ja yksilötasolla, ja mitä tästä prosessista opitaan. Muutoksen johtaminen ei aina ole osallistavaa, mutta sitouttaminen on silti tärkeää. Muutokseen on pystyttävä sitoutumaan, sillä siinä pyritään jatkuvaan kehitykseen. Siinä korostuu myös tilannetaju ja oma organisaatio on tunnettava hyvin. (Immonen, Buhanist & Teikari 2000, 55.)

Uusia johtamiskäsityksiä edustaa myös tiimijohtaminen. Tiimi on ryhmä, jonka jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja jotka toimivat sitoutuneesti yhdessä saavuttaakseen nuo tavoitteet. Esimerkiksi työ- tai johtoryhmä on tiimi. Tiimityöskentely on yleistynyt. Tiimiläisten taidot täydentävät toisiaan. Tiimiä voidaan johtaa eri tavoin. Johtaja voi olla joko etäinen tai mukana toiminnassa. Tiimijohtamisessa on tärkeää kaikkien osa-alueiden selkeys, ongelmanratkaisu, suunnitelmallisuus, informaation kulku ja onnistunut kommunikointi sekä kaikkien tiimin jäsenten riittävä osaaminen. Tärkeitä seikkoja ovat myös yhteistyö, kunnioittaminen, välittäminen, avoimuus, motivoiminen ja sitouttaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 47–50.) Tiimijohtamista ei ole vielä tutkittu paljon. Teoria ei kerro suoraan, mihin johtajan pitäisi keskittyä, mutta se auttaa johtajaa luomaan ja ylläpitämään tiimejä. Siinä otetaan huomioon muuttuvat roolit. Se kertoo, mitä johtamistaitoja tiimien vetämisessä tarvitaan. (Sydänmaanlakka 2004, 52.)

Osaaminen ei ole osa persoonallisuutta tai synnynnäinen luonteenpiirre, vaan sitä voi kehittää. Johtajan osaaminen on tietoa, taitoa, asenteita, kokemuksia ja kontaktien luomista. Niiden avulla päästään hyviin suorituksiin. Osaamisen kehittyminen vaatii kokemusta ja hyvää asennetta. Hyvän verkoston rakentaminen ja sen hyödyntäminen ovat ratkaisevia tekijöitä osaamisen parantamisessa. Osaamisesta voidaan puhua, kun johtaja

on tietoinen omista taidoistaan ja osaamisestaan sekä niiden kehityksen painopistealueista ja pystyy soveltamaan nämä käytäntöön. On olemassa erilaista osaamista. Johtamisosaaminen on johtamisen ydinosaamista, mikä käsittää muun muassa visioinnin, valtuuttamisen ja yleiset johtamisen taidot. Ammatillinen osaaminen on motivoitunutta hyvää suorittamista ja itsensä toteuttamista. Toiminnan tehokkuus varmistetaan tehokkuusosaamisella, jossa havaitseminen, analysointi ja päätöksenteko ovat oleellisia. Vuorovaikutusosaaminen on avointa kommunikointia ja vaikuttamista alaisiin sekä oman verkoston luomista. (Sydänmaanlakka 2004, 150–156.)

Tämän päivän johtamismallissa korostuvat enemmän inhimilliset ominaisuudet kuten ymmärrys. Menestyksen eteen halutaan toimia aidosti yhdessä ja myös johtajuus on johtajan ja alaisen välistä yhteistyötä. (Kaivola & Launila 2007, 38–39.) Tutustuttuani johtamisesta kertovaan kirjallisuuteen ymmärsin, ettei hyvästä johtajasta ja johtamisesta ole olemassa yhtä yhtenäistä mallia. Monesta teoriasta puuttuu käsitteellinen selkeys. Johtajuutta on aikojen saatossa tutkittu laaja-alaisesti ja teorioita ja malleja tuntuu olevan lähes yhtä paljon kuin on kirjoittajia. Monet mallit ja teorit ovat myös hyvin paljon toistensa kaltaisia, kuten esimerkiksi piirreteorit ja transformatiivinen johtaminen.

### **2.3 Johtamisen murrosaika**

Johtajuus elää murrosaikaa. Viimeisen vuosikymmenen aikana liiketoiminta on muuttanut radikaalimmin kuin ennen. Tänä päivänä elämme modernissa, vaativassa ja anteeksiantamattomassa maailmassa, jossa johtajalla on yhä vähemmän varaa virheisiin ja vapautta ilmaista itseään. Sosiaalinen media ja sukupolven vaihdos ovat vaikuttaneet siihen, kuinka työ nähdään ja liiketoimintaa tehdään. Kaikki kommunikointi on avoimempaa kuin ennen. Myös johtamistyyliä ovat muuttuneet, sillä yrityksen näkyvä johtaminen edestä on vähentynyt. (Sheppardson & Gibson 2011, 7–8.)

Johtajuus on tärkeää ja me tarvitsemme ja ihailemme johtajia. Silti nykymaailma haittaa heidän kehitystään. Johtajuus hallitsee yrityksiä, mutta yhä vähenevässä määrin tavataan johtajia, jotka inspiroivat muita kehittymään ja siirtymään johtajiksi. Tämän päivän vieraanvaraisuusalan keskitason johtajien tuntemus ylemmän tason johtajista on huomattavasti huonompi kuin 15 vuotta sitten. Silloin vielä johtajan rooli oli näkyvä ja henkilöt

olivat tunnettuja omissa yrityksissään. Johtaja oli selkeä roolimalli. (Sheppardson & Gibson 2011, 7–8.) Johtajan kannattaa kuitenkin johtaa edestä ja mennä välillä oman mukavuusalueensa yli. Tämä synnyttää kunnioitusta ja luottamusta johtajaa kohtaan. (Fuller 2011, 19.)

Liiketoiminta perustuu entistä enemmän statistiikkaan ja mitattuihin tuloksiin, eikä niin sanotulla mututuntumalla ole enää niin suurta sijaa. Tiimikeskeisyys on vaihtumassa yksilökeskeisyydeksi. Tämä tekee tilanteesta ironisen, sillä yksilökeskeisyydestä huolimatta johtaja on vähemmän näkyvässä roolissa kuin ennen, mutta silti hänellä on entistä enemmän vastuuta. Compass Group UK:n entinen toimitusjohtaja Don Davenport on kuvannut tämän päivän liiketoimintaa vaativammaksi, aggressiivisemmaksi ja läpinäkyvämmäksi. Liiketoiminta on hänen mielestään myös entistä rehellisempää ja armottomampaa. Virheitä ei pysty peittämään. (Sheppardson & Gibson 2011, 8–9.) Maailma muuttuu kovaa vauhtia, ja johtajuuden murrosaika johtaa joko vanhojen johtajien pakkoon sopeutua ja muuttua, uusien johtajien nousemiseen tai molempiin (Sheppardson & Gibson 2011, 15).

Vielä noin kaksi vuosikymmentä sitten vain harvat johtajat ovat olleet laaja-alaisesti hyviä (Kotter 1990, 50). Perinteinen esimies antaa työtehtävät sekä tietää ja antaa vastaukset. Hän informoi ja neuvoo sekä antaa palautetta ja arvioi ainoastaan muita. Hän on hierarkiassa korkeammalla ja ohjaa sekä vastaa toiminnasta. Hän on ongelmanratkaisija. Ihmiset työskentelevät hänelle ja auttavat häntä tekemään tulosta. Tämän päivän esimies tuntee tilanteet, ohjaa oikeaan suuntaan ja pistää työntekijänsä ajattelemaan itsensä sijaan, että antaisi suoraan oikeita vastauksia ja jakaisi tarkat tehtävät. Hän haluaa myös itse palautetta työntekijöiltään. Hän on läsnä ja auttaa oppimaan sekä saavuttamaan tulokset. Hän osallistuu työhön. Hän organisoii ohjaamisen ja vastaamisen sijaan. Hän saa työntekijöidensä parhaat kyvyt esiin. (Konttinen & Skyttä 2010, 21; 25.)

Tänä päivänä johtaja toimii haastavassa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, jossa koroistuvat omat arvot, itseluottamus ja oman toimintakyvyn säilyttäminen. Visio ja tavoitteet voivat muuttua nopeasti. Johtajan on osattava johtaa myös itseään. Hänen on osattava tehdä moneen tilanteeseen sopivia laaja-alaisia ratkaisuja. (Sydänmaanlakka 2004, 142–144.) Toimintatapojen muuttaminen nykyajan vaativalle tasolle on kovaa

työtä, mutta työn tuoma hyöty on sen arvoista (Kontiainen & Skyttä 2010, 21). Hyvä johtajuus on haastavaa. Johtajalta vaaditaan monia erilaisia piirteitä ja ominaisuuksia. Johtaja kohtaa päivittäin monia haasteita ja niistä selvitäkseen, hänen on osattava koota itselleen hyvä tiimi. Yksilökeskeisyydestä huolimatta johtajan pitää olla innovatiivinen ja tehokas sekä herkkä ja syvälinen. Johtajan pitää pystyä toimimaan kaoottisissa tilanteissa ja pystyä aina hyvään vuorovaikutukseen. Hänen on osattava delegoida, sillä tämän päivän johtaminen toteutetaan yhdessä. (Sydänmaanlakka 2004, 212–213.)

## 2.4 Sukupolven vaihtuminen

Teorian mukaan on havaittavissa, että nykyään työntekijän vaatimustaso johtajaa kohtaan on korkea ja hyvän johtajan tulisi olla laaja-alaisesti lahjakas. Yhteen henkilöön yritetään kiteyttää lähes kaikki eri johtajaprofiilit. Tutkija Kirsi Heikkilä-Tammi on todennut Tampereen yliopiston teettämän tutkimuksen myötä, että työympäristössä eri sukupolvien ja kulttuurien edustajat asettavat johtamiselle korkeat vaatimukset. Ne on osattava huomioida päivittäisessä johtamisessa. Työympäristössä saattaa olla parhaimmillaan jopa kolmen eri sukupolven edustajia, jotka arvostavat eri asioita. Suurilla ikäluokilla on korkea työmoraali. X-sukupolvi haluaa toteuttaa itseään. Y-sukupolvelle elämän tärkeimmät arvot ovat työelämän ulkopuolella. Kaikki haluavat vastuullisen ja luotettavan johtajan, joka pitää lupauksensa ja jolla on hyvät vuorovaikutustaidot. Myös tasapuolinen kohtelu ja hyvä ilmapiiri ovat tärkeitä tekijöitä. Tutkimuksessa oli mukana kahden ison sairaalan ja yhden LVI-alan yrityksen esimiehiä ja työntekijöitä. (Friman 2012, 34–35.) Taulukko 1 määrittelee sukupolvia tarkemmin (Taulukko 1).

Taulukko 1. Sukupolvien määritelmiä

Sukupolvi	Syntynyt	Kuvaus	Kaikille yhteistä
Suuret ikäluokat	1943–1960	Korkea työmoraali, arvostaa työtä, toivoo joustavia työaikoja ja pientä työtaakkaa, työssä viihtyminen tärkeää	Haluaa tasapuolista kohtelua ja hyvän työilmapiirin sekä vastuullisen ja luotettavan johtajan, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot
X-sukupolvi	1960–1980	Arvostaa etenemistä, hyvää palkkaa ja itsensä toteuttamista, toivoo joustoa työn suhteen, työssä viihtyminen tärkeää	
Y-sukupolvi	1980–2000	Digisukupolvi, tärkeimmät arvot työelämän ulkopuolella, janoaa palautetta, kaipaa tukea työhönsä	



Johtajuuden murrosajan myötä on ollut paljon puhetta uudesta johdettavasta sukupolvesta. Tällä hetkellä työelämään on jo osittain astunut Y-sukupolvi, jota edelsi X-sukupolvi. Y-sukupolven määritelmät vaihtelevat. Siihen kuuluvat noin 1980- ja 1990-luvuilla syntyneet henkilöt. (Taulukko 1.) Jotkut määrittelevät Y:n ensimmäisten edustajien syntyneen jo vuonna 1978 ja viimeisten vuonna 2005. Tämän sukupolven 35–39-vuotiaat tulevat olemaan suurin ikäluokka työelämässä vuonna 2020. Sukupolven määritelmä ei ole syntynyt vain syntymävuosien ja iän perusteella. Oleellisia ovat myös yhtenäiset yhdistävät henkiset tekijät, kokemukset ja tavat. (Piha & Poussa 2012, 27; Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.) Oman arvomaailmansa lisäksi Y edustaa myös koko yhteiskunnan arvomaailmaa (Piha & Poussa 2012, 185).

Y-sukupolvi on saanut paljon huomiota lapsesta asti ja sille on annettu tilaa. Y:n mielenkiintoa on aina kuunneltu ja sitä on keuhuttu jatkuvasti niin kotona kuin koulussa. Sitä on kehoitettu ilmaisemaan itseään rohkeasti sekä luomaan hyvä sosiaalinen verkosto. Y kyseenalaistaa avoimesti, eikä pidä mitään itsestäänselvytenä. Se on saanut elää vakaata elämää. Y:tä on kuvailtu myös digisukupolveksi, jolle tiedon etsiminen, tuottaminen ja jakaminen on helppoa. Tietoa on paljon saatavilla ja jos yksi lähde ei tuo ratkaisua, siirtyään nopeasti seuraavaan. Tämän vuoksi Y:tä on kuvailtu monesti kärsimättömäksi. Y on hyvin kouluttautunut ja haluaa tehdä mielenkiintoista työtä. Muuttuva maailma on sopiva ratkaisu Y:lle, sillä se on tottunut siihen. Tämän vuoksi myös vaihteleva työ sopii sille. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19–20.) Y itse näkee kärsimättömyyden positiivisena asiana (Vesterinen & Suutarinen 2011, 49). Y-sukupolven ymmärtämiseksi on syytä luoda katse myös heidän kasvattajiinsa eli X-sukupolveen. Käytännössä X on luonut Y:n arvomaailman. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 69.)

Kirsi Piha ja Liisa Poussa ovat tutkineet Y-sukupolvea Dialogi-hankkeen avulla vuonna 2011. Sen missiona on parempi työelämä. Dialogi on vuosittainen hanke, jonka avulla halutaan selvittää työelämän muutosta. Vuonna 2011 hankkeessa oli mukana Aalto-yliopiston opiskelijat sekä yhdeksän yritystä. Ensin selvitettiin opiskelijoiden asenteita työtä ja sen tekemistä kohtaan sekä hankkeessa mukana olevien yritysten työskentelytavat ja valmiudet menestyä. Hankkeen lopuksi pidettiin työpaja, jossa käytiin opiskelijoiden ja yritysten edustajien välistä avointa vuoropuhelua. (Piha & Poussa 2012, 16–19.)

Y-sukupolvea sanotaan hankalaksi ja haastavaksi johtaa (Piha & Poussa 2012, 149). Tämän lisäksi Y:n sanotaan olevan itseks ja kärsimätön. Dialogi-hankkeen tulosten mukaan Y on positiivinen sukupolvi, jolla on jalat maassa. Se on realistinen ja vaativa. (Piha & Poussa 2012, 152.) Y-sukupolvi haluaa pitää työ- ja vapaa-ajan erillään. Y on joustava, kunhan työmäärä ei ole liiallinen ja työaika on inhimillinen. (Piha & Poussa 2012, 44.) Työn merkitys ei ole niin suuri kuin ennen. Silti Y-sukupolvi on valmis sitoutumaan ja haluaa vakaan uran sekä työskennellä pitkään yhdellä työnantajalla. Pitkän sitoutumisen esteenä on kuitenkin nykyaikana muuttuva ja epävarma maailma, jossa työhön kiintyminen ei kannata. Sitoutuminen on epätodennäköistä myös, mikäli Y:lle tärkeät arvot, kuten hyvä ilmapiiri, mahdollisuus kehittyä sekä yleinen reilu toiminta, eivät toteudu työpaikalla. (Piha & Poussa 2012, 80–82.)

Y-sukupolven myötä hierarkioiden merkitys vähenee. Esimiestä ei kunnioiteta automaattisesti, vaan kunnioitus on ansaittava. Esimiehen työ ei ole enää niin kiehtovaa. Se on tavallinen ammatti. Osa Y-sukupolvesta työskentelisi mieluummin asiantuntija- kuin esimiestehtävissä. (Piha & Poussa 2012, 92.) Y:n mielestä esimiestyö on erityisesti muiden auttamista. Hyvä esimies on mahdollistaja. Hän ei komenna, vaan antaa tilaa ja tukee. Häntä on helppo lähestyä ja hänelle on helppo puhua ja pyytää apua. Hän kommunikoi hyvin myös ongelmatilanteissa ja on aito. Hän kantaa vastuun ja on läsnä. Palautteen antaminen on Y-sukupolven mielestä hyvän johtajan tärkein ominaisuus. Yhä useammin esimiehenä nähdään myös nainen. (Piha & Poussa 2012, 129–132.)

Y-sukupolvi uskoo muuttavansa tulevaisuuden työnteon kulttuuria, asenteita ja toimintatapoja paremmiksi (Piha & Poussa 2012, 184–185). Ihmisläheinen johtajuus ei ole uusi käsite, mutta Y toivoo erityisesti keskustelevaa ja omaa urakehitystä mahdollistavaa työympäristöä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 21; 35.) Y vaatii johtajilta paljon. Y:n myötä mennään kohti avoimempaa ja osallistavampaa työyhteisöä. Y:n vaatimuksia on kuvailtu jopa epärealistisiksi. Näin ollen johtamista ei kannata liikaa muokata Y:n toiveiden mukaisiksi. Tämä saattaa olla vain ajan myötä puhkeava kupla. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 102–103.)

Hyvän palkan merkitys on hyvää esimiestä pienempi. Tätä tukee Taloudellisen tiedotustoimiston ja T-Median keväällä 2012 teettämän tutkimuksen tulos. Tutkimukseen osallistui yli 3000 17–29 -vuotiasta. Nuorista 79 % haluaa hyvän esimiehen. Tärkeimmiksi esimiehen piirteiksi ja ominaisuuksiksi tutkimuksessa nousivat tasapuolisuus, kannustavuus, vuorovaikutustaidot ja vastuuntuntoisuus. Esimiehen jämäkkyyttä, mutta toisaalta myös kaverillista asennetta pidettiin tärkeinä. Nuoret haluavat saada paljon palautetta. Esimiehen pahin virhe on joidenkin työntekijöiden suosiminen. 55 % piti tämän lisäksi korkeaa palkkatasoa tärkeänä tekijänä työelämässä. (Taloussanomien 2010.)

Y-sukupolvea seuraa Z-sukupolvi. Jotkut ajattelevat Z:n olevan oma sukupolvensa, joka on syntynyt 2000-luvulla. Mutta esimerkiksi Piekkari ja Tienari esittävät sen olevan 1990-luvulla syntyneiden sukupolvi. Määritelmällä tuskin on kovinkaan paljon merkitystä. Z-sukupolvea edustavat joka tapauksessa vuosituhannen vaihteen molemmiin puoliin syntyneet, joille maailma on ollut auki pienestä pitäen. Y on jo vaikuttanut johtamiskäytäntöihin. Y ja Z eivät ole samalla tavalla sitoutuneita kuin aiemmat sukupolvet. Heidä ei voi enää käskyttää. Johtajan pitää olla työntekijöidensä kaveri ja silti selkeä johtaja. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 88.)

Erityisesti Z-sukupolven kanssa voi puhua epäjohtamisesta tai piilotetusta johtamisesta, jossa ei tunneta hierarkioita ja ymmärretään erilaisuutta. Z haluaa oman äänensä kuuluviin ja kyseenalaistaa avoimesti. Sen mielestä johtamisen täytyy vastata yhteisöllisyyden, tiedon ja luovuuden tarpeisiin. Epäjohtaminen saattaa myös toimia tulevaisuuden sitouttamiskeinona. Kun Z:lle antaa tarpeeksi tilaa ja vapautta, se pysyy aloillaan. (Tienari & Piekkari 2011, 22- 25.) Epäjohtamisessa sitouttamiskeinona toimii tiukka epäsuora valvonta. Työntekijöille myydään yrityksen brändi ja arvot tai yrityksiin palkataan sellaisia tekijöitä, jotka elävät valmiiksi yrityksen arvojen mukaan. Heidät saadaan valvomaan itseään ja toisiaan. Tämä toimii, mikäli Z:n ja organisaation arvot ja tarinat todella kohtaavat. Muuten Z tunnistaa manipulaation. (Tienari & Piekkari 2011, 103.)

### 3 Ihanne-esimiestä etsimässä - tutkimus ja sen vaiheet

Tämä luku kertoo ihanne-esimiehen tutkimusmatkasta ja sen vaiheista. Ensimmäisessä alaluvussa määritellään tämän opinnäytetyön tutkimusosan tutkimusmenetelmä ja lähestymistavat, sekä kuinka niihin päädyttiin. Toisessa alaluvussa käydään läpi aineiston keräämisen vaiheet, jota seuraa aineiston tarkka kuvaus. Kolmas alaluku kertoo tarkasti sen, miten tutkimusmenetelmää sovellettiin, kuinka tutkimus eteni vaihe vaiheelta ja mihin lopulta päädyttiin. Tuloksia käsitellään tarkemmin luvussa neljä.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistavat

Tämä työ on vertaileva tutkimus, joka testaa H-H:n vanhemman lehtorin Kari Nurminen tekemää tutkimusta ihanne-esimiehestä. Samanlaisten tulosten saaminen tukisi Nurminen saamia tuloksia ja näin ollen kasvattaisi niiden luotettavuutta. Vertailun avulla aiheesta saattaa herätä uusia kysymyksiä sekä käsitteiden yleistäminen mahdollistuu tulkintojen avulla (Eskola & Suoranta 2003, 67; Kekkonen, 2008). Nurminen on toteuttanut oman tutkimuksena kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tuntui luontevalta käyttää samaa menetelmää myös tässä tutkimuksessa. Molemmat tutkimukset pohjautuvat samaan Nurminen keräämään aineistoon, jossa on 653 kuvaa sanaa ihanne-esimiehestä.

Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään jotain toimintaa, kuvaamaan tiettyä tapahtumaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostain ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2003, 61). Tällä tutkimuksella halutaan saada vastaus ilmiöön, millainen on ihanne-esimies H-H:n Haagan toimipisteen restonomiopiskelijoiden mielestä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Sillä pyritään yleistettävyyteen, jonka ensisijaisena tavoitteena on selittää yksittäistapaus tai sitä valottava aineisto. Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja tutkimusongelman ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan aineiston tarkastelemista tietystä teoreettisesta, yhdestä tai useammasta, näkökulmasta. Suuri määrä tekstiä pelkistyy tutkimuksen myötä hallittavammaksi kokonaisuudeksi yhdistelemällä tulkintoja ja etsimällä niiden yhteisiä piirteitä. (Alasuutari 2011, 38–40.)

Tutkimusongelma ratkaistaan muodostamalla rakennekokonaisuus erottamalla aineistosta erilaisia ratkaisumalleja teoreettisen ydinkäsitteen mukaan. Tutkimusongelman ratkaisemisen apuna käytetään myös aiemmin tehtyjä tutkimuksia sekä teoriaa. (Alasuutari 2011, 44–46.) Havaintojen ja tulosten erottamiseen tarvitaan selkeä tutkimusmetodi. Metodi koostuu niistä seikoista ja säännöistä, joiden avulla tutkija tekee sekä muokkaa ja tulkitsee havaintoja. Tutkiessa merkitysrakenteita, eli sitä miten ihmiset kokevat erilaisia asioita, tulee aineiston olla tekstiä, jossa tutkittavat kertovat asioista omin sanoin. (Alasuutari 2011, 82–83.)

Tutkimuksessa käytettiin induktiivista eli aineistolähtöistä lähestymistapaa. Aineistolähtöisen tutkimuksen pääpaino on aineistossa ja teoria rakentuu aineiston pohjalta. Induktiivisuudella tarkoitetaan sitä, että pieniä yksityiskohtia tutkimalla saadaan suurempia asiakokonaisuuksia. Tällaisessa tutkimuksessa on tärkeää pysyä aineistossa ja sulkea pois ennakkokäsitykset ja teoriat. (Eskola & Suoranta 2003, 83; KvaliMOTV a.) Aineistolähtöinen lähestymistapa ei vaadi ennako-odotuksia tai tiettyjä määritelmiä. Myös teorian rakentuminen aineiston pohjalta on mahdollista. (Eskola & Suoranta 2003, 18.) Aineistolähtöisen lähestymistavan avulla pyritään kehittämään uutta näkökulmaa tai teoriaa. Tämä on systemaattinen, mutta joustava tapa tutkia. Kun tutkimukseen valitsee tietyn lähestymistavan, on helpompaa pysyä oikealla polulla. Aineistolähtöisyys antaa tarkan suunnan sille, miten edetä työssä siten, että eteneminen pohjautuu hankittuun aineistoon ja siitä ilmeneviin seikkoihin. (Charmaz 2006, 2–3.)

Tutkimusta lähestyttiin induktiivisuuden lisäksi myös narratiivisesti. Narratiivit ovat kerronnallisia aineistoja, joiden analysoiminen edellyttää tulkintaa. Ne voivat olla julkisia tai henkilökohtaisia, lyhyitä tai pitkiä. Tällainen tutkimus voi edetä esimerkiksi siten, että ensin aineisto litteroidaan, jonka jälkeen se koodataan. Tämän jälkeen aineistoa luetaan induktiivisesti useaan kertaan. Aineiston pienet osat kootaan lopulta suuremmaksi kokonaisuudeksi. (KvaliMOTV b; Eskola & Suoranta 2003, 22–24.) Narratiivinen lähestymistapa on ollut oletettavasti läsnä etenkin Nurmisen tehdessä tutkimusta, sillä hänen laatima aineistonsa pohjautuu opiskelijoiden kertomiin kertomuksiin.

Tutkimus pysyy kvalitatiivisena, kun havainnoille löydetään yhteiset nimittäjät, jotka pätevät poikkeuksetta tiettyihin sanoihin läpi koko aineiston. Nimittäjät ovat säännön-

mukaisia ja muodostavat loogisia kokonaisuuksia aineistosta. Jokainen nimittäjä tulee voida määrittellä yksiselitteisesti, jolloin tulokseksi saadaan erilaisia havaintolauseita. Jokaisen sääntöön perustuvan nimittäjän ei tarvitse löytyä sellaisenaan aineistosta, vaan ne saadaan loogisesti johtamalla aineiston avulla. (Alasuutari 2011, 212–213.) Määrälliselle tutkimukselle ominainen taulukointi ja tapausten laskeminen on sallittua laadullisessa tutkimuksessa, vaikka kyseessä olisi argumentointi määrällisillä suhteilla. Taulukointi on kätevä tapa esitellä aineistoa ja sen systemaattinen käyttö. Taulukoinnin avulla voidaan myös todistaa tutkimuksen säännönmukaisuus. (Alasuutari 2011, 192–193.)

### **3.2 Aineisto ja sen kerääminen**

Aineiston määrä ei ole olennaisin asia laadullisessa tutkimuksessa. Se on hyvin pitkälti tutkimuskohtainen seikka. Tärkeämpää on, että tutkija tietää, mitä aineistonsa avulla etsii ja että aineiston määrä kattaa tutkimusongelman. Aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuvälineenä, jotta tutkija pystyy sen avulla rakentamaan teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Aineistoa on riittävästi silloin, kun uudet tapaukset eivät anna enää tutkijalle uutta tietoa tutkimusongelmaan. (Eskola & Suoranta 2003, 61–63.) Laadullinen aineisto koostuu dokumentoiduista tilanteista. Aineiston on hyvä monipuolinen, jotta sitä pystyy tarkastelemaan monesta eri näkökulmasta, ennen kuin päättää sen, mistä tietoperusta tulee koostumaan. Kerätty aineisto määrittelee tietoperustan. (Alasuutari 2004, 83-85.) Tietoperustalla on tärkeä tehtävä siinä, että se kertoo sen, mihin tutkimus nojaa ja toisaalta mistä tutkimus jatkaa (Eskola & Suoranta 2003, 81).

Tutkimuksessa käytetty aineisto on tiedosto, jossa on 653 ihanne-esimiestä kuvaavaa sanaa. Sanat on kerätty 12.11.2007 – 6.10.2011 välisenä aikana vanhemman lehtorin Kari Nurminen pitämällä kolmen opintopisteen pakollisella päivittäisjohtamisen kurssilla, joka käydään toisella vuosikurssilla H-H:n ammattikorkeakoulun Haagan toimipisteessä (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2012). Nurminen on kerännyt aineiston yhteensä 38 ryhmältä. Ryhmiä on neljää eri tyyppiä: suomenkieliset aikuis- ja päiväopiskelijat sekä englanninkieliset kansainväliset päivä- ja osa-aikaopiskelijat. Ryhmissä oli keskimäärin 20 opiskelijaa ja kaiken kaikkiaan opiskelijoita oli ryhmissä noin 760. (Nurminen, K. 21.3.2012.)

Tutkimuksen kohderyhmästä suomenkieliset päiväopiskelijat muodostavat suurimman joukon. Heitä on 18 ryhmää ja kuvauksia 304. Aikuisopiskelijoiden joukko on toiseksi suurin. Ryhmiä on 11 ja kuvauksia 180. Sekä päivä- että aikuisopiskelijoiden joukkoihin lukeutuvat hotelli- ja ravintola-alan sekä matkailun liikkeenjohdon ja ruokatuotannon opiskelijat. Englanninkielisiä kansainvälisiä päiväopiskelijaryhmiä on kuusi ja kuvauksia 118. Joukossa on hotelli-, ravintola-, matkailu- sekä elämys- ja hyvinvointialan liikkeenjohdon opiskelijoita. Englanninkielisiä kansainvälisiä osa-aikaopiskelijoita on kolme ryhmää ja kuvauksia 51. He ovat hotelli-, ravintola- ja matkailualan opiskelijoita. Opiskelijoita oli ryhmissä kaikenkaikkiaan noin 760, mutta kuvauksia on yhteensä 653. Tämä johtuu siitä, että kaikki ryhmän opiskelijat eivät olleet tunnilla läsnä sekä kaikki eivät mahdollisuudesta huolimatta kertoneet mielipidettään. Osa opiskelijoista taas myöntyi johonkin jo ilmaistuun kuvaukseen. (Nurminen, K. 21.3.2012.)

Nurminen on koonnut aineiston siten, että jokainen ryhmä jakaantui pienempiin ryhmiin keskustelemaan siitä, millainen on ihanne-esimies. Jokainen opiskelija sai mahdollisuuden kertoa oman tarinansa ihanne-esimiehestä ja hyvästä johtajuudesta. Nurminen kokosi lopuksi jokaisen luokan ajatukset yhteen taululle. 12.11.2007–8.5.2010 välisenä aikana Nurminen kokosi kuvaukset tuntien jälkeen Power Pointin dioille ja 3.11.2010–6.10.2011 hän otti taulusta valokuvan. Lopulta 14.–16.2.2012 hän siirsi kaikki kuvaukset Excel-tiedostoon kokonaisuudeksi. Tällöin hän kirjoitti jokaisen kuvauksen sillä kielellä, jolla asia oli tunnilla käyty ja jokainen ryhmä sai oman tunnuskoodinsa. (Nurminen, K. 21.3.2012.)

Aineistossa tutkittavien ryhmien ikäjakauma on 20–60. Suomenkielisten päiväopiskelijoiden keski-ikä on 23,8 vuotta. Nuorin opiskelija on 20- ja vanhin 31-vuotias. Nuorten kansainvälisten opiskelijoiden keski-ikä on 24,6 vuotta. Nuorin on 20- ja vanhin 35-vuotias. Suomenkielisten aikuisopiskelijoiden keski-ikä on 37,4 vuotta. Nuorin opiskelija on 23- ja vanhin 60-vuotias. Kansainvälisten aikuisopiskelijaryhmien keski-ikä on 29,8 vuotta. Nuorin on 24- ja vanhin 35-vuotias. (Nurminen, K. 23.5.2012.) Ryhmien ikäjakaumaa havainnollistetaan taulukolla 2 (Taulukko 2). Merkittävin ero on suomenkielisten aikuisopiskelijoiden ryhmässä, jossa vanhin opiskelija on selkeästi vanhempi kuin muissa ryhmissä. Nuorimpien opiskelijoiden ikäjakaumalla 20–24 tuskin on kovinkaan ratkaisevaa merkitystä. Ryhmien välisiä eroja pohditaan luvussa 5.3.

Taulukko 2. Ryhmien ikäjakauma (Nurminen, K. 23.5.2012.)

<b>Ryhmät ja koodi</b>	<b>Min-max ikä</b>	<b>Keski-ikä</b>
Aikuiset FI (A)	23–60	37,4
Nuoret FI (F)	20–31	23,8
Aikuiset ENG (PT)	24–35	29,8
Nuoret ENG (D)	20–35	24,6

### **3.3 Aineiston analysointiprosessi**

Työn tarkoituksena on tehdä vertaileva tutkimus, joka testaa Nurmisen tekemän tutkimuksen luotettavuutta. Jos saan samanlaisia tuloksia kuin Nurminen, tukee se hänen saamiaan tuloksia ja näin ollen kasvattaa tulosten luotettavuutta. Jännittävän projektista tekee se, miten kaksi ihmistä voisi saada samanlaisia tuloksia, kun lähtökohdat ovat samaa aineistoa lukuun ottamatta täysin erilaiset. Opettajana hänellä on vahva teoreettinen tuntemus aiheesta ja minulla opiskelijana on vain pintaraapaisu. Nurminen teki tutkimuksensa Excelin työkalujen, omien muistinpanojen, miellekarttojen ja koodauskorttien avulla. Listattuaan kuvaukset hän alkoi analysoida kuvauksia niiden avulla saadakseen yhtenäisen mallin ihanne-esimiehestä. (Nurminen, K. 21.3.2012.)

Kuten aiemmin mainittiin, aineistolähtöisessä tutkimuksessa teorioiden poissulkeminen on tutkimuksen alussa tärkeää. Lähdin tekemään tätä työtä tutkimalla ja analysoimalla mielivaltaisesti pelkkää aineistoa. Tässä vaiheessa en pystynyt sanomaan, millainen on mahdollinen uusi näkökulma hyvästä esimiehestä, sillä en ollut lukenut teoriaa tai aiempia tutkimuksia normaalien kouluopintojen lisäksi. En asettanut hypoteeseja eli ennako-olettamuksia alkuvaiheessa. Hypoteesit kuuluvat paikalliseen selittämiseen, jotka muodostuvat tutkimuksen ja analyysin edetessä (Alasuutari 2011, 268). Aineistoa tarkastellaan ensin avoimin silmin. Siitä tehdään havaintoja sekä yritetään miettiä asioita monesta eri näkökulmasta. Ihminen tekee aina havaintoja perustuen omiin aikaisempiin kokemuksiinsa. Tutkimusta tehtäessä niille ei kuitenkaan saa antaa valtaa siten, että ne rajaisivat pois mahdollisia toimenpiteitä ja havaintoja, sillä tutkimuksen tulisi olla myös oppimistilanne. (Eskola & Suoranta 2003, 19.)

Aloittaessani tutkimusta en kuitenkaan voinut täysin välttyä ajatuksilta koskien mahdollisia tuloksia. Takaraivossani oli oma mielipiteeni hyvästä esimiehestä. Oma ihanne-



esimieheni on lämmin luotettava ihminen. Hän on persoona, joka ei jätä ketään kylmäksi ja luo ympärilleen innostusta ja positiivisuutta mahdollistaen motivoivan työympäristön. Hän antaa tarpeeksi vastuuta ja vapautta tehdä työtä. Hän kannustaa ja tukee. Hän ei panikoi vaikeissa tilanteissa. Hän on nöyrä, ja hänen kanssaan on hyvä keskustella. Hän on hyvä kuuntelija. Ihanne esimies ei kuitenkaan ole liian läheinen kaveri. Tutkimusta tehdessäni tein parhaani pitääkseni omat mielipiteeni taka-alalla ja onnistuin siinä. Pystyin hyvin keskittymään pelkkään aineistoon ja tekemään päätelmiä sen pohjalta.

Sain toimeksiannon tälle työlle maaliskuun lopussa 2012. Silloin sain myös Nurmiselta hänen keräämänsä aineiston, jonka pohjalta tutkimus oli määrä tehdä. Hän lähetti myös aineiston kokoamisosion omasta raportistaan. Hänen analyysinsä tulosten oli määrä paljastua vasta tämän tutkimuksen valmistuttua, jotta ne eivät ohjaisi tutkimuksen tekoa. Sain kuulla Nurmisen tuloksista ensimmäisen kerran lokakuussa 2012. Oma tutkimukseni oli valmis heinäkuussa 2012. Olen tehnyt tutkimuksen ainoastaan opinnoista saadun tietämyksen perusteella. Halusin antaa päättelykyvylle vallan, enkä halunnut antaa luetun teorian vaikuttaa tulkintoihini. Työn teoria perustuu siihen, mitä ajatuksia aineisto herätti minussa ja mitä tuloksia sain.

Käytän saadusta aineistosta nimeä raakadata. Se on Word-tiedosto, jossa ovat kaikki 653 kuvausta ihanne-esimiehestä ryhmäkoodeineen. Ryhmäkoodit ovat Nurmisen asettamia koodeja tutkimuksen eri opiskelijaryhmille. Kuvaukset ovat raakadatatassa mielivaltaisessa järjestyksessä kuitenkin niin, että jokaisen ryhmän kuvaukset ovat allekkain. Laitoin raakadatan aluksi Excel-muotoon. Lajittelin kuvaukset aakkosjärjestykseen kokonaisuudessaan sekä erikseen ryhmäkohtaisesti. Tein näin siksi, koska heti aluksi oli selvää, että testata sitä, onko ryhmien välillä suuria eroja. Aakkosjärjestykseen päädyin sen vuoksi, että saisin samanlaiset kuvaukset allekkain, mikä helpottaa datan lukemista. Merkitsin kaikkien ryhmien kuvaukset eri väreillä, jotta koko aineiston ollessa aakkosjärjestyksessä olisi helppo nähdä, mikä sana kuuluu mihinkin ryhmään. Sanan viereisessä palkissa on aina ryhmän koodi.

Käsittelin aineiston perusteellisesti kolmesti koodaamalla ihanne-esimiestä kuvaavat sanat. Koodauksessa luetaan ensin aineistoa monta kertaa läpi ja mietitään, millaisia

koodeja aineistosta mahdollisesti voisi syntyä (Eskola & Suoranta 2003, 156). Siinä on kyse aineiston muokkaamisesta helpommin käsiteltävään muotoon systemaattisesti läpikäymällä aineistoa sähköisesti tietokoneella. Aineiston sisällölle annetaan tällöin koodimerkit. Ne toimivat muistiinpanoina kunkin tekstin kohdalla sekä jäsentävät aineistoa ja testaavat jäsentelyä. Ne toimivat myös tekstin kuvailun apuvälineenä. Koodimerkit ovat kunkin sanan osoite, jotta yhteen koodimerkin ryhmään kuuluva sisältö on helppo löytää seuraavalla koodauskierroksella ja tiedetään, mihin halutaan paneutua. Laadullisessa tutkimuksessa koodimerkit kehittyvät tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta 2003, 154–155.)

Sanoja on sekä englannin että suomen kielellä. Datassa on joitakin sanoja, jotka ovat samaa tarkoittavia, mutta ilmaistu eri tavoin. Ensimmäisellä koodauskierroksella keskityin vain kokonaisaineistoon, enkä edes ajatellut ryhmien eroja. Tässä vaiheessa kaikki suomen- ja englanninkieliset sanat olivat allekkain aakkosjärjestyksessä. Ennen koodauksen aloittamista tein uuden leveämmän palkin Exceliin alkuperäisen aineiston ryhmän koodin viereen, jotta aineistoa olisi helppo käsitellä ja luettavuus säilyisi. Sanoja oli tässä vaiheessa vielä 654, mutta päädyin poistamaan sanan nainen, joka esiintyy aineistossa yhden kerran. Tein tämän siksi, koska en uskonut sen sijoittuvan luonnollisesti mihinkään tulevaan kategoriaan. Tässä vaiheessa sanoja oli siis koodattavana 653. Tämän lisäksi en poistanut aineistosta muita sanoja.

Ensimmäisellä koodauskierroksella suomensin lähes kaikki englanninkieliset sanat, jotta sain ne samaan muotoon suomenkielisten sanojen kanssa ja näin datan käsittely ja luettavuus helpottui jälleen. Tein ensimmäisen kierroksen hyvin mielivaltaisesti. Yhdistelin synonyymeja saman kuvauksen alle ja koodasin ne samanmuotoisiksi ryhmäkoodin viereisiin soluihin. Laitoin yhteen sanat, jotka voi selkeästi laittaa saman otsikon alle. Esimerkiksi kaikki palautteen antamiseen liittyvät sanat eri muodoissaan laitoin yhteen kuvauksen alle antaa palautetta. Lähdin laittamaan sanoja otsikoiden alle sen vuoksi, että saisin aineistosta pienemmän. Ensimmäisen koodauskierroksen yhdistelyn jälkeen ihanne-esimiestä kuvaavia sanoja oli jäljellä 167. Laitoin ne allekkain samaan tiedostoon erikseen aakkosjärjestykseen.

Halusin tässä vaiheessa laskea, montako kertaa mikäkin sana esiintyy aineistossa, jotta tiedän, mitkä ovat aineistossa hallitsevia kuvauksia. Tämän perusteella muodostuisivat myös tutkimuksen lopulliset kategoriat. Tähän käytin apuna Excelin count if -funktiota. Värjäsin kaikkien sanojen määrät punaisiksi, jotka esiintyvät aineistossa kymmenen kertaa tai useammin. Näitä oli kaikkiaan 17 sanaa. Värjäsin ne sanat vihreiksi, jotka esiintyvät aineistossa vain kerran tai kaksi. Näitä oli kaikkiaan 95. Sanoille, jotka esiintyvät kolmesta yhdeksään kertaa aineistossa, en tehnyt tässä vaiheessa mitään. Ajattelin jättää kerran tai kaksi mainitut sanat tutkimuksen ulkopuolelle, mutta halusin kuitenkin säilyttää ne, jotta tutkimus olisi luotettava ja tulokset perustuisivat koko aineistoon.

Joidenkin sanojen kohdalla kategorioiden löytyminen oli hankalaa, mutta siitä huolimatta kaikille löytyi omansa. Käytin apuna sähköisiä sanakirjoja, jotta voisin varmistua synonyymeista ollessani epävarma jostakin. Taulukko 3 näyttää esimerkin tästä vaiheesta. Taulukon sanat eivät ole omia kategorioitaan, vaan ne ovat tutkimuksen tulkintoja. Prosentit osoittavat sanan osuuden koko aineistosta. (Taulukko 3.) Taulukointi osoittaa, että koko aineistoa on käsitelty samalla tavalla.

Taulukko 3. Sanoja ja niiden määriä ensimmäisen koodauskierroksen jälkeen

Kommunikointi	7	1,1 %
Koulutettu	1	0,2 %
Kunnioittaa	5	0,8 %
Kuuntelee	18	2,8 %
Kykenee hahmottamaan tulevaa	1	0,2 %
Kärsivällinen	2	0,3 %

Ennen toista koodauskierrosta halusin konkretisoida sanojen määrät ja tehdä tutkimusta Excelin lisäksi myös muulla työkalulla. Kirjoitin pienille paperiliuskoille erikseen kaikki 167 sanaa, ja montako kertaa ne esiintyvät aineistossa. Levitin ne lattialle ja aloin miettiä, mitä tekisin niille. Punaisia, eli useimmin esiintyneitä sanoja oli tässä vaiheessa 17. Harkitsin tekeväni niistä pääkategorioita, mutta niitä oli liikaa. Halusin myös saada suurempia kokonaisuuksia ja uskoin sen olevan mahdollista. Lähdin siis tekemään toista koodauskierrosta ja yhdistämään sanoja uudelleen.

Tein toisen koodauskierroksen paperiliuskojen avulla. Tein tämän kierroksen samalla ajatuksella kuin edellisen. Mietin, mitkä sanat liittyvät toisiinsa ja voisi sijoittaa saman

teeman alle. Toisen koodauskierroksen päätteeksi kategorioita oli 14. Tämä oli edelleen liikaa, koska tavoitteena oli saada viidestä kymmeneen kuvausta. Päätin siis miettiä kategorioita vielä kerran. Toisen koodauskierroksen päätteeksi tein Exceliin uuden palkin ensimmäisen koodauskierroksen ja alkuperäisen aineiston ryhmäkoodien väliin. Kirjoitin toisen koodauskierroksen tulokset siihen palkkiin. Taulukko 4 näyttää esimerkin tästä. Oikealla on alkuperäinen aineisto ja sen vieressä ryhmäkoodi. Seuraavana ovat toisen koodauskierroksen tulokset ja vasemmalla ensimmäisen kierroksen tulokset. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Ensimmäinen ja toinen koodauskierros sekä alkuperäinen aineisto

Miellyttävä	Vuorovaikutustaidot	F	MIELLYTTÄVÄ (F)
Motivoiva	Kannustava	D	MOTIVATING (D)
Motivoiva	Kannustava	D	MOTIVATING (D)
Motivoiva	Kannustava	PT	MOTIVATOR (PT)
Motivoiva	Kannustava	A	MOTIVOI (A)
Motivoiva	Kannustava	F	MOTIVOI (F)

Tämän jälkeen aloitin kolmannen koodauskierroksen, jonka päätteeksi sanat muotoutuivat seitsemäksi kategoriaksi. Ne ovat tutkimukseni tulokset. Näihin sisältyvät kaikki 653 aineistossa esiintyvää sanaa. Tässä vaiheessa otin uudeksi työkalukseni eriväriset post it -laput. Annoin joka kategorialle oman värinsä. Otin avuksi myös seitsemän tyhjää valkoista paperia, joille kirjoitin kunkin kategorian nimen. Post it -lapuille kirjoitin erikseen kaikki 167 sanaa sekä niiden määrät, monestiko ne esiintyvät aineistossa. Tämän jälkeen sijoitin oikeat laput oikeille papereille, eli oikeat sanat oikeisiin kategorioihin numerojärjestyksessä suurimmasta pienimpään hahmottaakseni piirteet ja ominaisuudet, jotka ovat tärkeimpiä kussakin kategoriassa. Sitten alkoi todellinen pohdinta. Aloin miettiä, kuuluuko kyseinen sana todella juuri siihen kategoriaan. Muutama sana vaihtoi paikkaa vielä tässä vaiheessa. Korjasin nämä sanat Exceliin, jotta kaikki työkalut olivat ajan tasalla.

Lopullisiksi seitsemäksi kategoriaksi, eli ihanne-esimiehen tärkeimmiksi piirteiksi ja ominaisuuksiksi, muodostuivat: humaani, vuorovaikutustaidot, luottamus, kannustava, ammattitaitoinen, mukana toiminnassa ja tilannetaju. Nämä sisältävät 653 alkuperäistä sanaa ja niistä tehdyt 167 tulkintaa. Näihin liittyvistä aiheista muodostui tämän työn

tietoperusta. Kategorioiden valmistuttua tein ryhmille omat keskiarvot Excelillä, jotta pystyisin tutkimaan, onko niiden välillä suuria eroja. Niistä sekä suuresta yhteisestä keskiarvosta tehtiin vielä kuviot Excelillä, jotta tulokset hahmottuisivat minulle paremmin. Ryhmien välisistä eroista kerrotaan luvussa 5.2.

Raportti jatkuu kategorioiden avaamisella, joka johtaa pohdintaan ja lopulta yhteenve-  
toon. Kategoriat avataan vetoketjumenetelmällä. Se tarkoittaa empirian ja teorian vuoropuhelua, joka tuodaan näkyvästi esille (Eskola & Suoranta 2003, 241). Päädyin tähän sen vuoksi, että tutkimus ei edellytä perinteistä raportointia, jossa käsitellään ensin teoriaa, jonka jälkeen esitellään empiria ja lopulta näitä kahta verrataan keskenään. Tein tutkimuksen pitkälti luottamalla omaan intuitiooni ja osaamis pohjaani. Tutkimuksen aikana olen käynyt paljon vuoropuhelua pääni sisällä liittyen kategorioihin ja niiden sisältöön. Tämän vuoksi tuntui luontevalta valita vuoropuhelumenetelmä myös raportointiin.

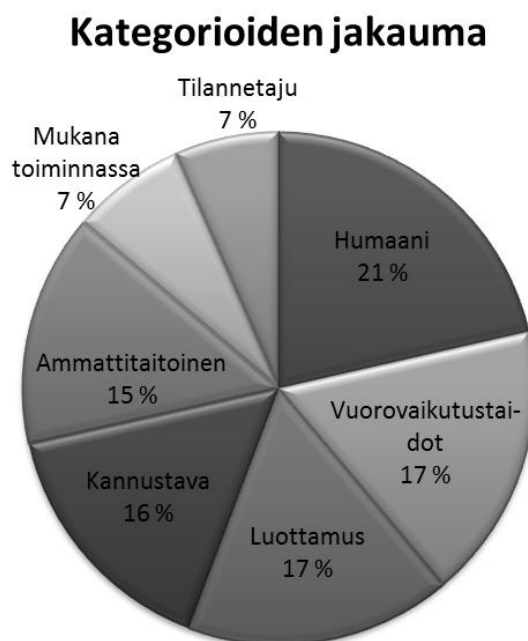
## 4 Ihanne-esimiehen tärkeimmät piirteet ja ominaisuudet

Työntekijöiden odotuksiin ja asenteisiin esimiestä kohtaan ei vaikuta yksin ala, työympäristö tai itse esimies. Mielikuvat ja arviot esimiehestä ovat tärkeitä tekijöitä. Niihin vaikuttavat esimiehen ilmeet, olemus ja eleet. Jos tietyt ominaisuudet ja piirteet muistuttavat jostain lapsuuden henkilöstä, asenteet esimiestä kohtaan saattavat heijastua tekemiseen ja olemiseen työyhteisössä sekä vuorovaikutukseen hänen kanssaan. Myös erilaiset ajankohdat vaikuttavat. Odotukset ovat korkeat erityisesti haastavina ja muuttuvina aikoina. Tällöin kaivataan esimiestä, joka pystyy tekemään mahdottomilta tuntuvista asioista mahdollisia. Esimiehen täytyy varoa sitä, ettei hän mene mukaan näihin suuriin odotuksiin ja ala pitää itseään noiden odotuksien mukaisena. Esimiehen on pystyttävä pitämään jalat maassa ja pää kylmänä, vaikka odotukset häntä kohtaan olisivat poikkeuksellisen suuret. Tänä päivänä esimies ei voi antaa suuria lupauksia. Odotukset ovat korkeat ja usein työntekijät pettyvät jos ne eivät täytykään. (Järvinen 2006, 93–96.)

Vuonna 1948 Stogdillin mukaan tärkeimpiä johtajan piirteitä olivat älykkyys, tarkkavaisuus, vastuullisuus, aloitteellisuus, peräänantamattomuus, itseluottamus ja sosiaalisuus. Mann vuonna 1959 on todennut älykkyuden, maskuliinisuuden, sopeutuvuuden, dominoivuuden, ulospäinsuuntautuneisuuden ja konservatiivisuuden tärkeimmiksi piirteiksi. Stogdill arvioi tilannetta uudelleen vuonna 1974, jolloin tärkeimmiksi piirteiksi nousivat muun muassa tavoitteiden saavuttaminen, peräänantamattomuus, itseluottamus ja vastuullisuus. Vuonna 1986 Lord, De Vager ja Allinger määrittelivät tärkeimmiksi piirteiksi älykkyuden, maskuliinisuuden ja dominoivuuden. Kirckpatrick ja Locke olivat 1991 sitä mieltä, että muun muassa energisyys, motivaatio ja luottamus ovat johtajassa tärkeintä. Vuonna 2001 Northousen mukaan tärkeimmät piirteet ovat muun muassa älykkyys ja itseluottamus. (Northouse 2010, 17–19; Sydänmaanlakka 2004, 31.) Liitteessä 1 on havainnollistettu yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri tutkijoiden välillä. Taulukossa on mukana myös minun ja Nurmisen saamat tulokset. Taulukkoon on merkattu vihreällä yhtäläisyydet tulosten välillä. (Liite 1.)

Tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi hyvän esimiehen ominaisuuksien ja piirteiden kategorioiksi nousivat humaani, vuorovaikutustaidot, kannustava, luottamus, ammattitaito, mukana toiminnassa ja tilannetaju. Kuvio 1 näyttää sen, mikä on minkäkin kategorian

prosentuaalinen osuus tutkimuksen tuloksissa. (Kuvio 1.) Näihin seitsemään kategori-  
aan kiteytyvät kaikki aineiston 653 kuvausta ihanne-esimiehestä. Kategorioihin sisälty-  
viä, usein aineistossa esille nousseita muita ominaisuuksia ja piirteitä ovat muun muassa  
palautteen antaminen ja vastaanottaminen, auktoriteetti, avoimuus, delegointi, esimerk-  
kinä oleminen, kannustava, joustava, jämäkkä, järjestelmällinen, kuuntelee, lähestyttävä,  
motivoiva, määrätietoinen, oikeudenmukainen, reilu ja tasapuolinen.



Kuvio 1. Seitsemän kategorian prosentuaalinen jakauma

Tämän pääluvun alaluvuissa 4.1 - 4.7 kerrotaan kategorioiden sisällöistä, miten ne ovat syntyneet, sekä minkälaista teoriaa niihin liittyen on kirjoitettu. Jokaisen alaluvun alussa avataan, miten kukin kategoria on muodostunut sekä mitä kuvauksia ne sisältävät ja millä perusteella. Tämän jälkeen tuodaan esille kategoriaan ja ihanne-esimiehen kuva-  
uksiin liittyvää teoriaa, joka avaa käsitteistöä ja tukee tai mahdollisesti eroaa saamistani tuloksista. Jokainen alaluku päättyy omaan lyhyeen yhteenvetoonsa. Niissä pohditaan, miten teoria tukee tuloksia ja onko tutkimuksen avulla löydetty jotakin uutta aiheeseen liittyvää. Jokainen tulos eli kategoria on ollut lähes kuin oma tutkimuksensa, ja siksi ne avataan erikseen. Alusta asti on pidetty mahdollisena ja jopa toivottavana, että tutkimus esittää tutkittavasta aiheesta jotakin uutta. Tutkimuksen tulokset ovat minun näkemyk-  
seni aiheesta. Aiemmin kirjoitetun teorian ei siis ole aina tuettava tämän työn tuloksia.

## 4.1 Inhimillisyyden ja leadershipin korostuminen

Kokonaistuloksessa suurimmaksi kategoriaksi muodostuivat esimiehen humanit piirteet. Sana humaanii tarkoittaa inhimillistä, ihmisystävällistä ja suvaitsevaista (MOT Kiekkonen 2012; Suomisanakirja 2012). Humaaniin kategoriaan sisältyy 140 sanaa, mikä on 21 % koko aineistosta (Kuvio 1). Tärkeimmät tähän sisältyvät piirteet ovat reilu, tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Nämä esiintyvät aineistossa niin yhdessä kuin erikseenkin (Kuvio 2). Olen pistänyt ne yhdeksi kokonaisuudeksi ja ne esiintyvät aineistossa yhteensä 46 kertaa, joka on 33 % humanista kategoriasta ja 7 % aineistosta.

Ensimmäisen koodauskierroksen jälkeen huomasin aineiston sisältävän useita inhimillisyyteen ja inhimilliseen käytökseen liittyviä sanoja. Nämä ovat mielestäni sellaisia piirteitä, ominaisuuksia ja taitoja, jotka liittyvät myös henkilöstön johtamiseen. Nämä piirteet ovat sitä, miten itse koen leadershipin eli ihmisten johtamisen olevan. Aineistossa esiintyy alun perin sana humaanii, joka päättyi lopulta tämän kategorian nimikko-ominaisuudeksi. Koen, että tämän kategorian sisältö liittyy ihmisten kanssa toimimiseen sekä humaniin käytökseen ja toimintaan, jossa ihmisiä kohdellaan hyvin.

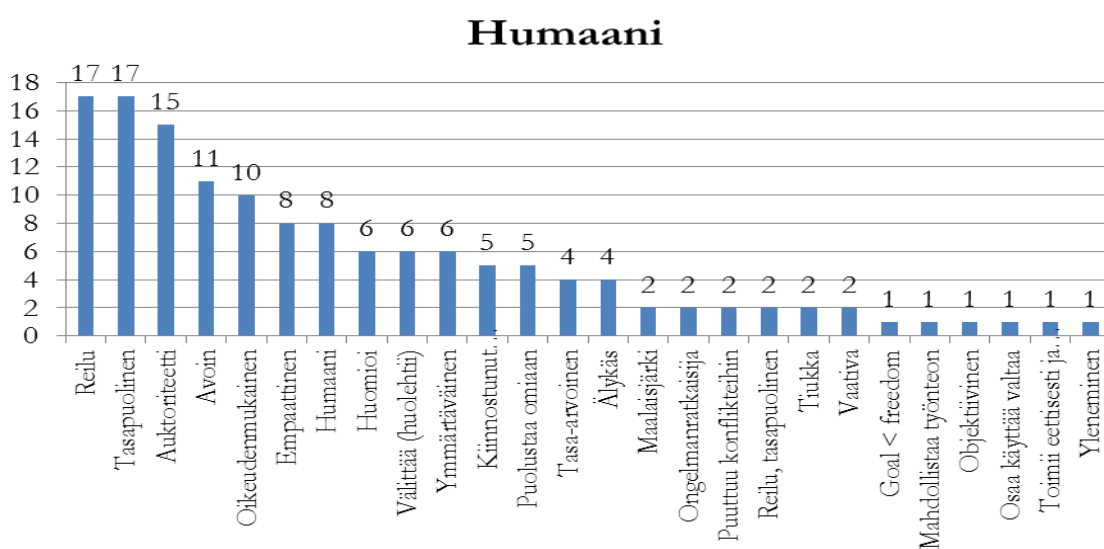
Reiluus ja tasapuolisuus ovat kategorian tärkeimmät ominaisuudet. Tasapuolinen oli toisen koodauskierroksen jälkeen vielä oma kategoriansa. Koska tavoitteena oli saada maksimissaan kymmenen kategoriaa, tämä kategoria sai väistyä ja sisällyttiin sen humaniin kategoriaan. Päätös oli helppo. Myös auktoriteetti oli ennen viimeistä koodausta vielä oma kategoriansa. Sisällyttiin sen humaniin kategoriaan sen vuoksi, että esimiehen auktoriteetti liittyy siihen, miten alaiset näkevät esimiehen ja mikä on esimiehen arvovalta muiden silmissä. Tämä on siis osa ihmisten kanssa työskentelyä. Näen myös, että auktoriteetin ei tarvitse olla käskemistä vaan myös pehmeämpi esimies voi olla auktoriteetti. Auktoriteettia selvennetään aineistossa siten, että esimiehen halutaan pitävän auktoriteettinsa. Tässä luultavasti tarkoitetaan myös sitä, että esimiehen halutaan olla johtaja. Liian kaverina toimivaa esimestä ei pidetä välttämättä kovin suurena auktoriteettina.

Avoimuus ja huomioiminen ovat myös tärkeitä. Koen avoimuuden ja huomioimisen liittyvän inhimilliseen, tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen käytökseen. Avoin esimies



ei salaile asioita. Hän toimii oikeudenmukaisesti ja huomioi kaikkia tasapuolisesti. Humaani esimies myös välittää ja huolehtii työntekijöistään. Hän on empaattinen ja ymmärtäväinen. Ymmärtäväsyyttä on tarkennettu siten, että hyvän esimiehen halutaan ymmärtävän ihmisten tarpeet ja oma rajallisuutensa. Humaani esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistään. Hän on aina omiensa puolella, on sitten kyse yksittäisistä ihmisistä, tiimistä tai koko yksiköstä. Tasa-arvoinen ja objektiivinen ovat myös ominaisuuksia, jotka kuuluvat inhimillisyyteen ja päätyivät sen vuoksi tähän kategoriaan.

Vaikka välittäminen ja empaattisuus ovatkin tärkeitä taitoja, ihmisten kanssa toimiessa esimiehen tarvitsee usein ajatella ja tehdä ratkaisuja perustuen myös järkeen. Tämän vuoksi olen sijoittanut sanat älykäs ja maalaisjärki humaaniin kategoriaan. Koen etenkin maalaisjärjen olevan tärkeä ominaisuus ihmisten kanssa toimiessa. Esimies on vastuussa työympäristönsä ilmapiiristä ja vaikuttaa omalla toiminnallaan työpaikan kulttuuriin. Hänen vastuullaan on työnteon mahdollistaminen. Ihmisiä johtaessa esimies kohtaa joskus haastavia tilanteita ja konflikteja, mutta hyvä esimies on tiukka ja tarttuessaan asioihin hän toimii ongelmanratkaisijana. Tämä on eettistä ja moraalista toimintaa. Esimies osaa käyttää hänelle annettua valtaa. Maaliin pääseminen ei ole hänelle kaikki kaikessa, vaikka hän osaa olla vaativa. Kuvio 2 havainnollistaa humaaniin kategorian sisällön. Se näyttää myös sen, miten kuvaukset reilu ja tasapuolinen esiintyvät erikseen aineistossa ennen niiden yhdistämistä toisiinsa. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Humaaniin kategorian sisältö

#### 4.1.1 Ihmiskäsitys on oleellista johtajuudessa

Hyvä johtaja on reilu. Hän osaa ajatella objektiivisesti ja laaja-alaisesti. (Sheppardson & Gibson 2011, 280.) Reiluus ja oikeudenmukaisuus kuuluvat niihin piirteisiin, jotka kehittyvät jo elämän varhaisessa vaiheessa. Oikeudenmukainen esimies on määritellyt yhteiset pelisäännöt kaikille työntekijöille ja toimii itsekin niiden mukaisesti. Hän saa alaisensa tuntemaan itsensä arvokkaiksi yksilöiksi sekä kasvattaa työhyvinvointia. Oikeudenmukainen esimies kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti ja tekee tasa-arvoisia päätöksiä. Hän tunnustaa ja korjaa omat virheensä. (Kaivola & Launila 2007, 62–63.) Oikeudenmukaisuus myös kasvattaa luottamusta ja on tärkeä piirre puhuttaessa palkitsemisesta kuten palautteen antamisesta (Pitkänen 2010, 138–139). Luottamuksesta puhutaan lisää luvussa 4.3 ja palautteesta luvussa 4.4.

Auktoriteettia pidetään tärkeänä esimiehen ominaisuutena. Auktoriteetti tarkoittaa esimiehen valta-asemaa organisaatiossa sekä työntekijöiden kunnioitusta ja arvostusta esimiestä kohtaan. Se edellyttää esimiehen ja työntekijöiden välistä yhteisymmärrystä. Auktoriteetti on hallitseva ja ohjaava. Työntekijät hyväksyvät heihin kohdistuvan käytöksen ja vallankäytön. Auktoriteetti-sanasta on pyritty luopumaan, sillä se on haluttu mieltää pehmeämmäksi, kuten valmentamiseksi ja asiantuntemiseksi. Tämä on johtanut esimiehen sisäisen auktoriteetin, eli persoonallisuuden ja luonteenpiirteiden korostumiseen. Esimiehen organisaatiolta saama muodollinen valta ja auktoriteetti eivät enää yksin riitä johtamiseen. Kuitenkin on hyvä muistaa, että esimies edustaa työnantajaa, eikä saa olla liikaa kaveri alaistensa kanssa. (Järvinen 2006, 27–29, 33.)

Organisaatiossa auktoriteetti on hierarkista. Siinä on kyse tietyn organisaation osaan tai ihmisiin kohdistuvasta päätäntävallasta. Kaikilla ei voi olla sama päätäntävalta ja auktoriteetin avulla tätä saadaan selkeytettyä niin työntekijöille kuin tärkeimmille päättäjillekin. Auktoriteetista huolimatta hyvä esimies on silti avoimesti vuorovaikutuksessa organisaatiossa. Auktoriteetin hierarkiaa on kritisoitu paljon, mutta se on silti säilyttänyt asemansa. (Harisalo 2008, 77–78.) Valta-asetelma on kuitenkin joissakin organisaatioissa muuttunut. Todellinen valta saattaa olla asiantuntijoilla esimiehen sijaan siksi, että esimies ei välttämättä ole oman organisaationsa toimialan asiantuntija, eikä näin ollen hallitse kaikkia työtehtäviä. Tällöin työtehtävien antaminen saattaa jäädä vajaaksi ja

konkreettinen johtaminen on häilyvää. Tosin pelkkä esimiehen asiantuntemukseen ei vielä synnytä esimiehen auktoriteettia. Kunnioituksen ja arvostuksen voi hankkia vain omalla toiminnalla. Hyvä esimies ei pelkää auktoriteettia ja vallankäyttöä. Itseluottamus on tärkeää, sillä itseensä luottava esimies osaa hallita auktoriteettiaan. Auktoriteetilla voidaan vaikuttaa työntekijöihin ja siten saadaan tiimi toimimaan hyvin. (Järvinen 2006, 32–34.)

Arvostavan ja turvallisen työpaikan luominen kuuluu esimiehen velvollisuuksiin. Esimiehen tehtävä on puuttua kaikkiin tilanteisiin, joissa ei noudateta yhteisiä pelisääntöjä. Esimiehen on huolehdittava jokaisen työntekijän oikeuksista ja hyvinvoinnista. (Kaivola & Launila 2007, 53.) Jokaisella työpaikalla syntyy välillä ristiriitoja ja niistä aiheutuvia konfliktitilanteita. Ihmisten ajatusmaailmat eivät aina kohtaa ja se saattaa aiheuttaa negatiivisia tunteita johtaen ristiriitoihin. Nämä tilanteet on hyvä purkaa jo varhaisessa vaiheessa, jotta voidaan kehittyä ja selvittää asiat. Ne voidaan kääntää myös positiivisiksi asioiksi, jotka muun muassa korjaavat epäkohtia ja epäluuloja. Esimiehen rooli konfliktitilanteissa on kuunnella ja seurata ihmisten käytöstä toisiaan kohtaan. (Konttinen & Skyttä 2010, 212–213.)

Kaikki työhön vaikuttavat tilanteet on ratkaistava (Nummelin 2007, 77). Ristiriitoja saattaa syntyä erityisesti X- ja Y-sukupolvien edustajien välillä. Tällöin tilanteeseen paras ratkaisija löytyy yleensä joko vanhempien suurten ikäluokkien tai X:n edustajista. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 26.) Sukupolvien välillä vallitsevaan kuiluun saattaa vaikuttaa erityisesti se, etteivät X ja Y halua eikä heidän tarvitse ymmärtää toisiaan. X luulee ymmärtävänsä Y:tä, koska hekin ovat joskus olleet nuoria ja luulevat käyneensä läpi samanlaisen nuoruuden. Y taas ajattelee voivansa muuttaa maailmaa ja näkee X:n vanhanaikaisena. Tämän kuilun poistaminen vaatii avointa keskustelua ja mieltä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 45.)

Avoimuus on tärkeä johtajan vuorovaikutustaito. Avoin henkilö on aito oma itsensä ja haluaa kehittyä muiden palautteen avulla. (Sydänmaanlakka 2004, 154.) Vaikka avoimuus on osa vuorovaikutustaitoja, sen voi olettaa olevan myös reilua toimintaa. Avoimuus on erityisen tärkeää uusille Y- ja Z-sukupolville. Sosiaalinen media on opettanut avoimuutta nuorille ja he haluavat sitä myös työelämältä. Tieto on kaikkien käsillä ja se

on avointa. Nykyaika on opettanut myös sananvapauteen. Avoimuus nähdään myös eräänlaisena vapautena. Avoimuus voidaan käsittää myös siten, että maailma on ihmiselle avoinna. (Tienari & Piekkari 2011, 267–269.)

Hyvän esimiehen täytyy olla ymmärtäväinen (Kaivola & Launila 2007, 54). Hän on myös empaattinen. Empatia on osa vuorovaikutustaitoja, sillä se viittaa kykyyn kuunnella ja ymmärtää sekä hyväksyä toinen ihminen ja hänen ajatuksensa ja tunteensa. Empatia on myös hienotunteisuutta ja kykyä asettua toisen ihmisen asemaan. (Kaivola & Launila 2007, 58; Sydänmaanlakka 2004, 154.) On kuitenkin tärkeää, ettei esimies mene liian sisälle tilanteisiin ja jaa tunnetiloja alaisten kanssa. Viisas ja älykäs johtaja osaa yhdistää järjen ja tunteen. (Kaivola & Launila 2007, 58; 63.) Vaikka empatia viittaa vahvasti vuorovaikutustaitoihin, voidaan olettaa, että empaattisuus vaatii inhimillisyyttä, jonka vuoksi sen voi laskea myös humaniksi piirteeksi.

Huomioiminen on osa hyviä vuorovaikutustaitoja (Sydänmaanlakka 2004, 125). Se on kuuntelemista, ohjaamista ja osallistamista. Työntekijöiden huomioiminen synnyttää luottamusta ja kunnioitusta ja huomioivaa esimiestä on helppo lähestyä. Huomioiva esimies käsittelee työntekijää tunteella. (Harisalo 2008, 98.) Esimiehen on kuitenkin huolehdittava, että hän huomioi kaikkia tasapuolisesti. Jos toisia huomioi enemmän, se saattaa aiheuttaa konflikteja työntekijöiden tai työntekijän ja esimiehen välille. (Nummelin 2007, 74–75.) Itse miellän huomioimisen vuorovaikutuksen lisäksi myös inhimilliseksi käytökseksi, joka ei välttämättä ole itsestäänselvyys jokaisella työpaikalla. Tämän sekä huomioimiseen liittyvän tunteen ja ihmiseen kohdistuvan käytöksen vuoksi huomioiminen kuuluu tässä tutkimuksessa humaaniin kategoriaan.

Leadership merkitsee johtajuutta ja johtamista (MOT Kielikone 2012). Se määritellään usein siten, että se on kyky asettaa suunta liiketoiminnalle tai organisaatiolle. Se liittyy ihmisten johtamiseen ja siihen, miten johtaja saa lojaalin tiiminsä toteuttamaan omaa visiotaan. Se on luontainen kyky, eli sitä ei voi opetella. Tosin nykyään on olemassa useita oppilaitoksia, joissa koulutetaan johtajia ja opetetaan johtajuutta. (Sheppardson & Gibson 2011, 17–18.) Leadership liittyy ihmisten ja ryhmien ohjautuvuuteen, sekä ihmisiin, joiden työtehtävissä vaaditaan johtajuutta (Kotter 1990, 31–32). Ihmisten joh-

tamisessa on kyse myös muutoksesta, mikä saadaan aikaan vision, kommunikoinnin, motivoinnin ja innostamisen avulla (Northouse 2010, 10; Sydänmaanlakka 2004, 230).

1980-luvun lopussa oltiin sitä mieltä, että johtajilta vaaditaan jatkuvaa innovatiivisuutta, uusia lähestymistapoja sekä tapoja tehdä asioita. Johtajuuden tarve kasvoi jokaisessa funktiossa ja jokaisella tasolla. Jo tuolloin korostui lisääntyvä tarve ihmisten ja henkisten voimavarojen johtamisessa. Osittain tähän on ollut syynä kilpailukentän kiristyminen ajan myötä. (Kotter 1990, 24–25.) Taidokas ihmisten käsitteleminen on johtamisen perustarkoitus. Johtaja saattaa olla hyvin avuton ilman ihmisten johtamisen taitoa, vaikka hänellä olisi muuten valloittava persoonallisuus ja hyvät johtajan ominaisuudet. (Harrisalo 2008, 96–97.)

Ihmiskäsitys on oleellista johtajuudessa. Johtajan ihmiskäsitys on sitä, miten hän kohtaa työssään omat alaisensa ja muut ihmiset, sekä miten hän suhtautuu heihin. Se asettaa arvonsille, mitä piirteitä ja ominaisuuksia johtaja pitää tärkeinä. Tämä kaikki näkyy johtajan toiminnassa, teoissa ja sanoissa. Pessimistisen ihmiskäsityksen omaava johtaja on etäinen, dominoiva käskyttäjä. Optimistinen ihmiskäsitys taas on ihmistä arvostava. Tällaisella johtajalla on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän pitää työntekijöitä ainutlaatuisina sekä antaa heille tilaa. (Kaivola & Launila 2007, 61.)

Ihmisten johtaja valmentaa ja huolehtii, että edellytykset onnistumiselle ovat olemassa. Hän varmistaa, että ihmisten energiat kohdistuvat oikeisiin asioihin ja auttaa, ongelmatilanteissa. Ihmisten johtaja asettaa selkeät tavoitteet, varmistaa yhteistyön sujumuuden ja tukee työntekijöiden kehitystä. Hän kannustaa, motivoi ja sitouttaa sekä tukee muutoksissa. Hän huolehtii työntekijöiden jaksamisesta sekä hyvästä, tasapuolisesta ilmapiiristä. (Kontiainen & Skyttä 2010, 35.) On erittäin tärkeää, että esimies tuntee työntekijänsä ja heidän taustansa. Tällöin hän osaa kohdella heitä oikein myös haastavissa tilanteissa. (Fuller 2011, 140.)

Monet tämän kategorian sanat johdattavat ajatukset eettiseen toimintaan ja arvojohtamiseen. Reilu, tasapuolinen, oikeudenmukainen, humaani, tasa-arvoinen sekä eettisesti ja moraalisesti toimiminen liittyvät vahvasti johtamisen arvoihin ja etiikkaan. Eettiset teoriat tutkivat käyttäytymistä ja luonnetta. Ne tutkivat joko johtajan käyttäytymisen

seurauksia tai käyttäytymistä ohjaavia sääntöjä. Eettisessä johtamisessa pitää ottaa omien yhteisten tavoitteiden lisäksi huomioon myös yhteiskunnan tavoitteet. Northousen mukaan eettinen johtaja kunnioittaa muita ihmisiä, on oikeudenmukainen ja rehellinen sekä rakentaa yhteiskuntaa. (Sydänmaanlakka 2004, 57–59.) Vain työntekijöitä kunnioittamalla voi ansaita heidän kunnioituksensa. Myös heidän tunteidensa kunnioittaminen on tärkeää. (Fuller 2011, 51.)

Yhteiset arvot ja eettinen toiminta voivat olla menestyksen avain (Fuller 2011, 42). Sydänmaanlakka (2004, 163) uskoo hyvän johtamisen perustuvan eettisyyteen ja moraalisuuteen. Arvojohtaminen kuvaa eettistä ja moraalista johtajuutta sekä sen toteuttamista. Se ei vielä ole kovin kehittynyttä, sillä sitä ei ole tutkittu kovin paljon. Se kuitenkin osoittaa, että ihminen voi olla hyvä johtaja vain tuntiessaan hyvin oman arvomaailmansa. Eettiset arvot työelämässä ovat osa tulevaisuutta. (Sydänmaanlakka 2004, 59–60.) Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä eettistä ajattelutapaa (Kaivola & Launila 2007, 59).

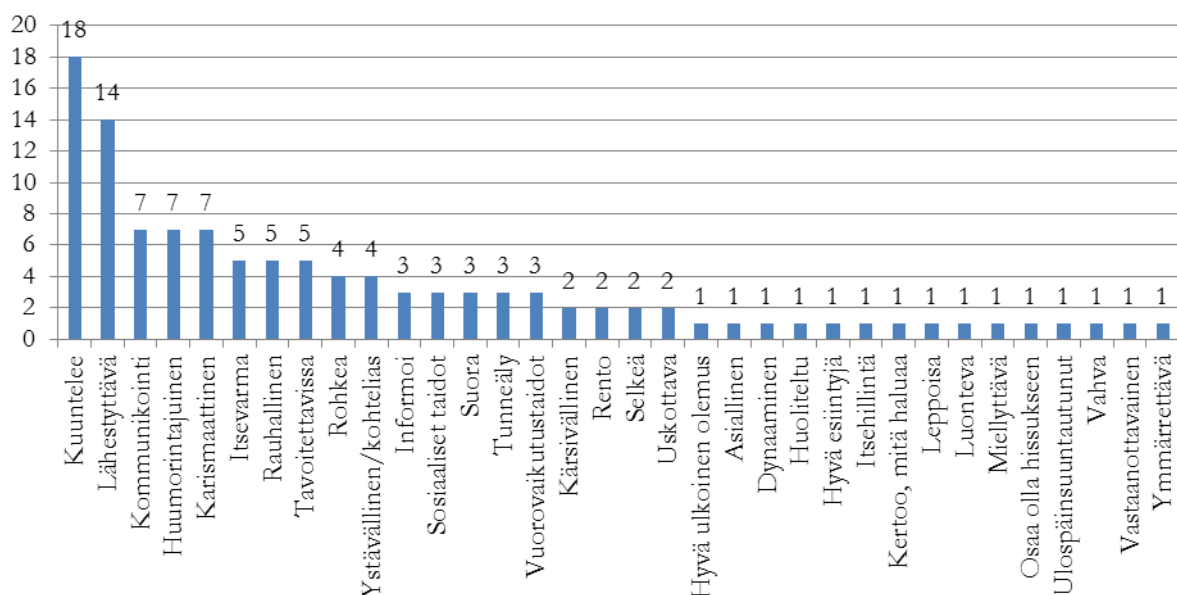
Y-sukupolvi pitää tärkeänä tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Y haluaa henkilökohtaista johtamista ja johtajan, joka on aidosti kiinnostunut hänestä myös työelämän ulkopuolella (Vesterinen & Suutarinen 2011, 121; 125). Uudet sukupolvet haluavat toimia yhdessä. Heille erityisen tärkeitä seikkoja ovat myös avoimuus ja eettisyys. (Tienari & Piekkari 2011, 260.) Tämän päivän sukupolvien eettisyys liittyy työssä johtamisen lisäksi ihmisten jokapäiväisiin valintoihin. Se liittyy Y:lle tärkeisiin kestäväan kehitykseen ja ympäristöystävällisyyteen, joita he haluavat edistää myös työssä eettisen liiketoiminnan ja työhyvinvoinnin avulla. (Tienari & Piekkari 2011, 274–275.)

Tämä kategoria ilmentää hyvin nykyaikaa sekä erityisesti Y-sukupolven vaatimuksia ja arvomaailmaa, jossa leadership ja inhimilliset tekijät ovat tärkeitä. Kategoriassa on paljon sanoja, jotka voisivat kuulua myös seuraavaksi käsiteltävään vuorovaikutustaidot-kategoriaan. Esimerkiksi konfliktien ratkaiseminen vaatii esimieheltä hyviä vuorovaikutustaitoja, mutta silti koen niiden painottuvan enemmän tähän kategoriaan. Uskon vahvasti, että nämä kaksi kategoriaa ja niiden sisällöt täydentävät toisiaan. Teoria tukee pääosin hyvin kategorian sisältöä ja Y:n käsitystä humanista esimiehestä. Ristiriitaisuutta teoriassa esiintyy esimerkiksi esimiehen kaverillisesta asenteesta.

## 4.2 Hyvä johtajuus perustuu hyviin vuorovaikutustaitoihin

Toiseksi suurin kategoria on vuorovaikutustaidot. Tähän liittyviä sanoja esiintyy aineistossa 114 (17 %) (Kuvio 1). Kategoriassa tärkein taito on kuunteleminen. Se esiintyy alkuperäisessä datassa 18 kertaa. Tämä on 16 % kategoriasta. Kuuntelemiseen aineistossa ovat kiteytyneet seuraavat sanat: kuuntelee, keskustele, ottaa vastaan, tekee ratkaisuja ja seuraa. Muita tärkeitä piirteitä, ominaisuuksia ja taitoja ovat helposti lähestyttävä ja saavutettava, huumorintajuinen, karismaattinen ja itsevarma. Kuvio 3 näyttää, miten kaikki vuorovaikutustaidot-kategorian kuvaukset jakautuvat. (Kuvio 3.)

### Vuorovaikutustaidot



Kuvio 3. Vuorovaikutustaidot-kategorian sisältö.

Tämä kategoria muodostui datan toisella koodauskierroksella. Aineistossa on monta selkeästi vuorovaikutustaitoihin tai kommunikoimiseen kuuluvaa sanaa, kuten esimerkiksi informoi, kertoo mitä haluaa ja puhuu suoraan. Sijoitettuani nämä kategoriaan, aloin yhdistellä tähän myös sanoja, jotka mielestäni edesauttavat hyviä vuorovaikutustaitoja. Näitä ovat rauhallinen, itsevarma, rohkea, huumorintajuinen, sosiaaliset taidot, kärsivällinen, rento, asiallinen, selkeä, karismaattinen, tunneäly, hyvä ulkoinen olemus, huoliteltu, dynaaminen, itsehillintä, luonteva, hyvä esiintyjä, miellyttävä, ulospäinsuuntautunut, vahva ja vastaanottavainen.

Sana lähestyttävä oli vielä toisen koodauskierroksen jälkeen oma kategoriansa, mutta lopulta se päätyi tähän kategoriaan. Pohdin myös sijoittuisiko se humaaniin tai mukana toiminnassa -kategoriaan. Päädyin vuorovaikutustaitoihin, sillä ajattelin, että esimies, jolle kommunikointi on helppoa ja luontevaa, on myös helposti lähestyttävä. Tavoitettavissa kuului lähestyttävään kategoriaan, mutta päätyi sen mukana vuorovaikutustaitoihin. Olen sijoittanut uskottavan ja ymmärrettävän tähän kategoriaan, sillä hyvä esimies on luultavasti sellainen, joka osaa tuoda asiansa esille hyvin. Hyvä esimies osaa myös olla tarvittaessa hiljaa. Leppoisa-sanana päätyminen tähän kategoriaan perustuu puhtaasti intuitioon.

#### **4.2.1 Vuorovaikutustaidot teoriassa**

Hyvä johtajuus ja liiketoiminnassa menestyminen perustuvat hyvään vuorovaikutukseen (Fuller 2011, 5). Johtajan on oltava hyvä keskustelija. Hänen pitää pystyä tuomaan omia näkemyksiään keskusteluihin kuitenkin niin, ettei keskustelussa ole selkeää arvoasetelmaa. Erilaisuus on mahdollisuus, joten erilaiset näkökulmat esiintyvät keskusteluissa ja hyvä johtaja hyväksyy tämän. (Kaivola & Launila 2007, 40–41.) Kommunikointi on tehokasta, selkeää, täsmällistä, johdonmukaista ja monikanavaista henkilökoh-taisen viestinnän hallintaa (Sydänmaanlakka 2004, 154). Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös esimiehen karisma. Karisman avulla pystyy vaikuttamaan toisiin ihmisiin. Vaikuttaminen on positiivista vuorovaikutusta. (Sydänmaanlakka 2004, 154.) Vuorovaikutuksessa viestin ymmärtämiseen itse viesti vaikuttaa vain 20 % ja 80 % muodostavat käyttäytyminen ja äänensävy (Sheppardson & Gibson 2011, 281).

Kuuntelemisen merkitys on luultavasti suurempi, kuin osataan ajatella. Kuunteleminen on tärkeää vuorovaikutustaidoissa, joten sen sijoittuminen tähän kategoriaan oli hyvin selvää. Hyvä esimies on hyvä kuuntelija. Kuunteleminen osoittaa aitoa kiinnostusta toista ihmistä kohtaan. Se on tämän päivän johtajuuden yksi tärkeimmistä taidoista. (Kaivola & Launila 2007, 50; 54.) Hyvä esimies taitaa eläytyvän kuuntelemisen, mikä tarkoittaa todellista halua ymmärtää työntekijöitä. Vaikka kuulo on ihmisen synnynnäinen aisti, kuuntelemisen taito ei ole synnynnäistä. Vaatii taitoa ja halua osata kuunnella toista siten, että pystyy keskittymään ja sisäistämään toisen kertomaa, vaikka se olisi kaukana omasta arvo- ja ajattelumaailmasta. (Konttinen & Skyttä 2010, (65; 69.)



Itseluottamus on piirre, joka toistuu usein hyvää johtajaa kuvatessa. Itseluottamus ja itsetuntemus ovat johtajuuden ydin (Sydänmaanlakka 2004, 120). Itseluottamus on kykyä arvostaa itseään ja omia ajatuksiaan. Johtaja tarvitsee kehittyäkseen itseluottamusta. Myös Stogdill on jo vuosina 1948 ja 1974 todennut itseluottamuksen olevan yksi tärkeimmistä johtajan piirteistä. Samaa mieltä on ollut Northouse vuonna 2001. (Sydänmaanlakka 2004, 31.) Itseensä luottavaa esimiestä on helppo lähestyä (Nummelin 2007, 37). Itseluottamus ei nouse esille tässä tutkimuksessa. Sen sijaan itsevarmuus on mainittu. Pidetäänkö itseluottamusta mahdollisesti itsestäänselvyytenä johtajuudessa? Tai pidetäänkö itsevarmuutta samana asiana kuin itseluottamusta? Olen tässä tutkimuksessa käsitellyt sanaa siten, että itsevarmuus ja itseluottamus tarkoittavat samaa.

Sosiaalisuutta on usein kuvattu johtajan hyväksi piirteeksi (Sydänmaanlakka 2004, 31). Liitän sosiaalisiin taitoihin vahvasti myös tunneälyn. Se on sosiaalisten suhteiden ylläpitoa ja kehittämistä. Tunneälykäs johtaja tunnistaa, tiedostaa ja huomioi omien tunteidensa lisäksi myös muiden tunteet ja osaa käyttäytyä sen mukaan. Hän osaa erottaa järjen ja tunteet eikä anna tunteiden vaikuttaa järkevään päätöksen tekoon. Hän selviytyy ikävistä tilanteista loukkaamatta muita. Tällaiset henkilöt saattavat edetä muita nopeammin. Tunneälykkäät johtajat pitävät huolta myös työelämän ulkopuolisista suhteista. Hyvä johtaja pystyy yhdistämään tunneälyn ja järjen ja tiedostaa niiden erot (Kaivola & Launila 2007, 63–64; Sydänmaanlakka 2004, 158, 160.) Tunneosaaminen on voimavara. Sitä voidaan pitää itsehillintänä ja rauhoittumisena, mutta tämä saattaa monesti tukahduttaa tunneosaamisen. Tunteita tulee osata säädellä, mutta on myös sallittua ajatella niiden kautta. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 94.)

Uskottavuus voi olla maineikkaan liikkeenjohtajan ominaisuus tai hyvä ja vahva ote toimialaan. Se voi myös tarkoittaa hyviä ihmissuhdetaitoja ja ehjää persoonallisuutta, joiden avulla voidaan solmia hyviä suhteita helposti ja nopeasti. Uskottavuus voi syntyä myös ulkoisista seikoista, älykkyydestä ja karismasta. Uskottavuus yksin ei riitä, vaan hyvä johtaja tarvitsee sen lisäksi hyviä viestintätaitoja ja ihmistuntemusta. (Kotter 1990, 48–49.) Uskottavuus on tärkeää vuorovaikutustaidoissa, sillä koen viestin menevän perille paremmin, kun viestin esittäjä on uskottava.

Myös hyvät ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä. Johtajalla on hyvä olla laaja suhdeverkosto yrityksessä ja toimialalla. (Kotter 1990, 50; Sydänmaanlakka 2004, 120.) Vuorovaikutustaidot kuuluvat ihmisen synnynnäisiin taitoihin (Kotter 1990, 54). Johtamisessa vuorovaikutus tapahtuu johtajan ja alaisen välillä. Parhaimmillaan vuorovaikutus voi olla dialogi, jossa molemmilla on oma aktiivinen rooli. Vuorovaikutuksen onnistuminen riippuu monesta eri tekijästä, kuten esimerkiksi tarkoituksesta, statuksesta, auktoriteetista, motivaatiosta, karismasta, maineesta ja puhtaasti vuorovaikutustaidoista. (Sydänmaanlakka 2004, 124.) Hyviä työelämän suhteita ei luoda päivässä, eikä työpöydän ääressä istuessa. Suhteiden luominen vaatii sosiaalisuutta ja siihen kannattaa pyrkiä kaikissa mahdollisissa tilanteissa. (Fuller 2011, 5–6 .)

Oleellisia tekijöitä vuorovaikutuksessa ovat suorituksen johtaminen, tehokas kommunikointi sekä älykäs johtajakäyttäytyminen. Suorituksen johtaminen on muun muassa palautteen antamista ja tavoitteiden asettamista. Kommunikointiin kuuluvat kuunteleminen ja puhuminen sekä tunneäly. Älykkääseen johtajakäyttäytymiseen kuuluvat roolimallina oleminen, innostaminen ja motivointi, innovatiivisuus ja luovuus sekä yksilön huomioiminen. (Sydänmaanlakka 2004, 124–126.) Palautteen antaminen on tutkimuksessa isossa osassa ja katsoin sen sisältyvän tässä tapauksessa enemmän toiseen kategoriaan kuin vuorovaikutustaitoihin. Palautteesta puhutaan luvuissa 4.4. ja 4.4.1. Älykkääseen johtamiskäyttäytymiseen liittyvät piirteet on myös sijoitettu muihin kategorioihin.

Vuorovaikutuksessa oleellista verbaalisuuden lisäksi on myös kehon kieli. Kuten jo aiemmin mainittiin, 80 % vuorovaikutuksesta liittyy muuhun kuin itse viestiin. Käytökseen, ilmeisiin ja eleisiin on syytä kiinnittää huomiota, koska niistä monet tapahtuvat alitajuisesti. Esimies on alaiensa tai oman esimiehensä tarkkailun alla jatkuvasti. Oikeanlaisen käyttäytymisen ja kehonkielen hallitseminen kertoo myös arvostuksesta muita ihmisiä kohtaan. Monikulttuurinen työympäristö tuo vielä oman lisänsä tähän, kun esimiehen on otettava huomioon myös kehonkielen merkitykset eri kulttuureissa. (Fuller 2011, 110–111; 116.) Hyvät ihmissuhteet ovat tärkeitä kulttuuriin katsomatta. Hyvän monikulttuurisen verkoston luominen on tärkeää, sillä tänä päivänä monikulttuurisuus on tosiasia työelämässä ja liikemaailmassa myös vieraanvaraisuusalalla. Liiketoiminnan maantieteelliset rajat ovat häilyvät ja esimiehen on tärkeää olla tietoinen työyhteisönsä eri kulttuureista ja ihmisten alkuperästä. Vain siten heidän kanssaan voi luoda hyvän

ihmissuhteen. Joskus oikealta tuntuva toiminta saattaa olla jonkin toisen kulttuurin näkökulmasta hyvin loukkaavaa. (Fuller 2011, 17, 19–20.)

Sukupolven vaihtuminen aiheuttaa muutostilanteita organisaatiossa. Y-sukupolvi on osittain astunut työelämään. Tässä kannattaa panostaa yhä parempaan vuorovaikutukseen organisaation ja Y:n välillä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 50.) Esimies on vastuussa organisaation muutostilanteiden läpiviemisestä. Tällöin viestinnän merkitys korostuu. On erittäin tärkeää, että esimies osaa viestiä asiat oikein henkilökunnalle ja vedota tilanteesta riippuen oikein joko tunteisiin, järkeen tai molempiin. (Nummelin 2007, 113–115.) Y haluaa esimiehen, joka tukee ja kuuntelee. Y:n johtamisessa korostuvat vuorovaikutustaidot. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 125.)

Koen vuorovaikutustaitojen ja ihmiskeskeisyyden liittyvän vahvasti toisiinsa. Jos johtajuudessa on kyse esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta, on tärkeää, että esimies osaa ottaa huomioon myös toisen osapuolen. Humaanissa kategoriassa on kuvauksia, jotka olisi voinut sijoittaa myös tähän kategoriaan kuten avoimuus ja huomioiminen. Tämä vahvistaa näkemystäni siitä, että nämä kaksi kategoriaa tukevat toisiaan. Uskon ihmiskeskeisen johtajan pystyvän asiakeskeistä johtajaa parempaan vuorovaikutukseen. Esimiehen vuorovaikutustaidot korostuvat todetusti myös Y-sukupolven myötä, sillä Y vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta.

### **4.3 Molemminpuolinen luottamus on tärkeää**

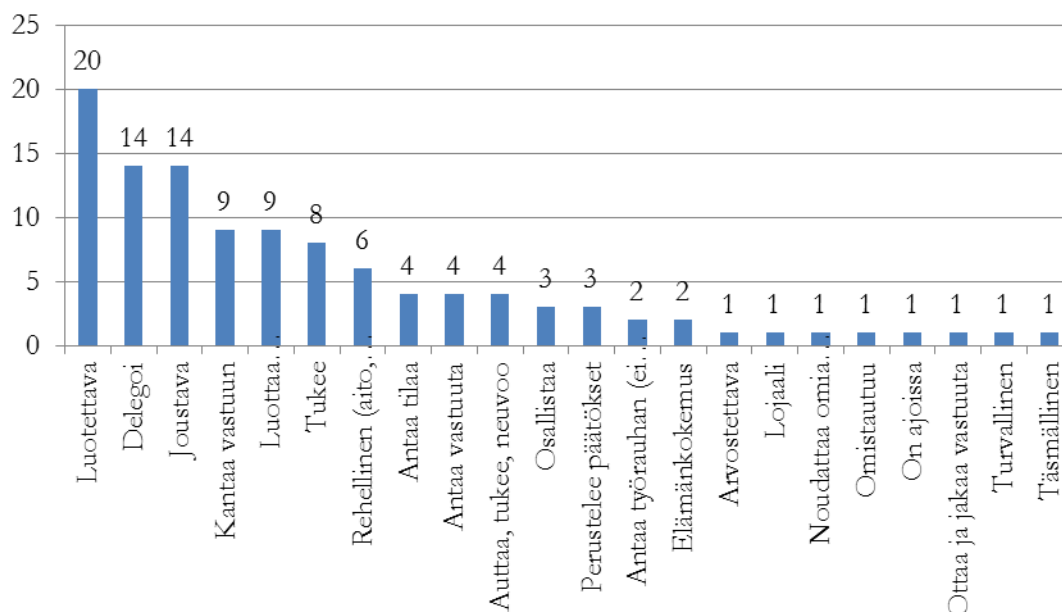
Kolmas kategoria on luottamus. Tähän liittyviä sanoja on aineistossa 110 (17 %) (Kuvio 1). Sana luotettava esiintyy aineistossa kaksikymmentä kertaa. Se on 18 % kategoriasta. Luottamus oli oma kategoriansa jo ensimmäisen koodauskierroksen jälkeen. Lähdin rakentamaan kategoriaa miettimällä millainen toiminta ja käytös, tai millaiset ominaisuudet rakentavat ja kasvattavat luottamusta. Sanaa luotettava on aineistossa tarkennettu sillä, että hyvä esimies pitää lupauksensa. Myös esimiehen luottamusta alaisiin pidetään tärkeänä. Näin ollen voi olettaa, että työssä molemminpuolinen luottamus koetaan tärkeäksi.

Delegointi ja joustavuus olivat toisen koodauskierroksen jälkeen omia kategorioitaan. Molemmat esiintyvät aineistossa 14 kertaa. Niiden osuus kategoriassa on 13 %. Koska kategorioita oli vähennettävä, molempia oli mietittävä uudestaan. Koen molempien kasvattavan luottamusta ja sen vuoksi sijoitin ne tähän kategoriaan. Delegoimisen taito saattaa ehkäistä vaikeita tilanteita. Kukaan ei pysty tekemään kaikkea yksin, jonka vuoksi delegoiminen on kannattavaa. Koen tehtävien delegoinnin myös luottamuksen osoittamiseksi. Delegoimalla esimies luottaa siihen, että henkilö selviää tehtävästä. Delegointi on myös työhön osallistamista, mikä on yksi kategorian sanoista. Sanan joustava olisi voinut sijoittaa myös humaaniin kategoriaan. Nykyään vapaa-ajan korostuminen puhuttaa paljon. Tämän vuoksi myös esimieheltä ja työltä halutaan joustavuutta. Lopulta koin kuitenkin, että joustavuus osoittaa luottamusta. Jos esimerkiksi työssä on joustavat työajat, se antaa työntekijälle tilaa selviytyä työtehtävistä parhaalla katsomallaan tavalla. Joustava esimies ymmärtää myös, että tänä päivänä työ ei ole koko elämä. Elämässä halutaan tehdä muutakin kuin töitä ja joustava esimies mahdollistaa sen.

Työntekijän luottamusta esimieheen edistää esimiehen vastuullisuus. On tärkeää, että esimies ottaa ja kantaa vastuun asioista ja työstä. Hän myös perustelee tekemänsä päätökset. Aina näitä päätöksiä ei ymmärretä. Avoin esimies perustelee päätöksensä, jolloin työntekijöiden on helpompi ymmärtää esimestä. Luotettava esimies on rehellinen, aito ja lojaali. Hän auttaa, tukee ja neuvoa ja omistautuu niin työlle kuin alaisilleen. Hän on ajoissa ja täsmällinen. Myöhästelevä esimies ei vaikuta kovin sitoutuneelta eikä luotettavalta. Esimies luo työyhteisön kulttuurin ja yhteiset pelisäännöt. Luotettava esimies noudattaa omia sääntöjään. Esimies, jolla on paljon elämäkokemusta, tuntee alan, työn ja elämää, vaikuttaa yleensä luotettavalta. Luotettavaa esimestä on helppo arvostaa ja hän edistää turvallisuuden tunnetta työympäristössä.

Hyvässä työympäristössä luottamus on molemminpuolista ja hyvä esimies luottaa työntekijöihinsä. Jo aiemmin puhuttiin siitä, miten joustava ja delegoiva esimies luottaa alaisiinsa. Aineistossa tärkeiksi seikoiksi nousivat näiden lisäksi myös tilan, vastuun ja työrauhan antaminen. Esimies, joka luottaa alaisiinsa, ei hengitä heidän niskaansa eikä käyttäydy dominoivasti. Hän ei myöskään painosta. Tällaisella käytöksellä esimies osoittaa työntekijöilleen luottavansa heihin. Kuvio 4 havainnollistaa, miten kuvaukset ovat jakautuneet luottamus-kategoriassa. (Kuvio 4.)

## Luottamus



Kuvio 4. Luottamus-kategorian sisältö

### 4.3.1 Mikä synnyttää luottamusta

Luottamus työelämässä perustuu yhteisiin pelisääntöihin, tavoitteisiin ja vuorovaikutukseen. Sääntöjen pitää olla kaikille samat. (Piha & Poussa 2012, 55.) Johtajan oikeudenmukainen toiminta kasvattaa luottamusta (Pitkänen 2010, 139). Hyvät johtajat menestyvät vain, kun heidän alaisensa luottavat heihin. Luottamus syntyy erityisesti silloin, kun johtajan näkee paineen alla tai kohtaavan vastoinkäymisiä. (Sheppardson & Gibson 2011, 280.) Luottamusta opitaan sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Siihen liittyy aina useampi ihminen ja se on yhteistyötä. (Laine 2010, 109.)

Rehelliisyys ja luottamus ovat leadershipin eli ihmisten johtamisen tärkeimpiä tekijöitä. Rehellinen johtaja ei yritä manipuloida työntekijöitään. Epäluotettava esimies on epäuskottava johtaja. Tällaisella esimiehellä ei ole edellytyksiä ihmisten johtamiseen. (Konttinen & Skyttä 2010, 36–37.) Hyvä esimies on äärimmäisen rehellinen myös itselleen (Sheppardson & Gibson 2011, 280). Rehellisessä työympäristössä luulisi myös esimerkiksi joustavuuden tuntuvan helpolta. Joustava johtaja on tuloksellinen ja ajattelee laajalaisesti ja ottaa johtamisessaan huomioon myös muiden tekemät suunnitelmat. (Kotter 1990, 42.) Molemminpuolinen luottamus mahdollistaa joustavuuden. Joustavuus on

helppoa silloin, kun työntekijät on pystytty sitouttamaan työhönsä. Sitoutunut työntekijä hoitaa työnsä hyvin, vaikka työ olisikin joustavaa. (Piha & Poussa 2012, 55.)

Tuen antaminen lujittaa luottamusta. Tukeaan tarjoava esimies priorisoi ihmiset kaiken edelle. Hän myös tarjoaa konkreettisia ratkaisuja työntekijöiden kysymyksiin ja haasteisiin, joiden kanssa he hakevat tukea esimiehestä. Tukea antaa ratkaisujen lisäksi myös se, että esimiehen kanssa saa keskustella asioista. Keskustelussa esimieheltä voi hakea hyväksyntää omille valinnoilleen, joka sekin tukee työntekijää ja lujittaa molemminpuolista luottamusta. Tällaisissa tilanteissa myös esimiehellä on mahdollisuus kasvattaa omaa luottamustaan työntekijöihinsä. (Laine 2010, 54–56.)

Perusteleminen on yksi esimiehen tärkeistä taidoista. Kysymyslähtöinen lähestymistapa saattaa vähentää vastarinnan muodostumisen mahdollisuutta. Kun esimies osaa perustella yrityksessä tehdyt päätökset ja kuunnella vastavuoroisesti työntekijöitä ja heidän huolenaiheitaan siinä tilanteessa, työntekijät luultavasti ymmärtävät ja sisäistävät asiat paremmin. (Kontiainen & Skyttä 2010, 65–66.) Epätietoisuus ja tilanne, jossa työntekijät joutuvat arvailemaan totuutta, saattavat synnyttää konfliktitilanteita. Uskon päätösten perustelemisen kasvattavan luottamusta esimiestä kohtaan.

Dominoivuutta on pidetty tärkeänä johtajan piirteenä 1950-luvulla ja vielä 1980-luvun lopussa (Sydänmaanlakka 2004, 31). Tänä päivänä hyvä johtaja antaa tilaa sekä mahdollisuuden kehittää osaamista (Kaivola & Launila 2007, 45; Piha & Poussa 2012, 129). Hyvä esimies toimii rehellisesti ja pitää sopivan etäisyyden työntekijöihinsä (Pitkänen 2010, 203). Netflixin perustaja ja toimitusjohtaja Reed Hastings on ymmärtänyt tämän. Hän antaa työntekijöilleen epätavallisen paljon tilaa ja vapautta tehdä päätöksiä työhönsä liittyen. Työntekijät saavat itse määritellä muun muassa työaikansa ja lomansa. Ainoa sääntö on, että kaikessa toiminnassa tulee ajatella Netflixin etua. Hastings on luonut Netflixille aivan oman kulttuurin. Tämä johti 22 % liikevaihdon kasvuun vuosien 2009 ja 2010 välillä. Netflixin toimintatapa on ääripää, joka tuskin toimii jokaisessa yrityksessä. (Fuller 2011, 46–47.)

Luottamuksen synnyttäminen on aikaa vievä prosessi. Luottamus ei synny itsestään vaan se on aina ansaittava. Se voi syntyä nopeasti ainoastaan jonkin kriisitilanteen kaut-

ta, jossa esimies on toiminut hyvin. Tällöin häneen on helppo luottaa, kun tietää hänen toimivan hyvin vaikeissakin paikoissa. (Fuller 2011, 18; 70.) Työyhteisön välinen luottamus on kriittinen asia. Mikäli työpaikalla ei pysty luottamaan ihmisiin, työn tekemistä ei luultavasti tule mitään. Luottamuksen todellisen merkityksen ymmärtää vasta, kun on aihetta tuntea epäluottamusta. (Laine 2010, 107.)

Esimies pystyy vahvistamaan luottamusta monella tavalla. Yksi tapa on käyttäytyä itse luotettavasti pitämällä lupauksensa ja olemalla rehellinen. Toisten tunteiden kunnioittaminen ja vastaanottaminen on tärkeää, sillä luottamus perustuu tunteeseen. Hankalassa paikassa oman avun tarjoaminen työtehtävistä selviämiseksi on tärkeää. Alaisten tukeminen palautteen muodossa lujittaa luottamusta. Heidän kanssa on hyvä keskustella muulloinkin kuin tilanteen vaatiessa. Sen lisäksi he tarvitsevat myös esimiehen aikaa. Työntekijät haluavat tuntea olevansa luotettavia ja luottamuksen arvoisia. Se on hyvä osoittaa heille esimerkiksi antamalla vaativampia tehtäviä tai delegoimalla. Avoimeen esimieheen on helppo luottaa. Esimiehen kannattaa kertoa itsestään jotakin työntekijöilleen, sillä yleensä myös esimies tietää paljon työntekijöistään. (Laine 2010, 116–118.)

Nykyään yhteistyö organisaatioissa korostuu ja tarvitaan yhteisöllistä johtajuutta. Siinä johtajuutta jaetaan, mikä tekee työstä tehokasta ja mielekäästä. Yhteisöllisessä johtajuudessa päämääränä on innostuminen sekä kehittyminen ja tuloksiin pääseminen yhdessä. Yhteisöllisessä johtamisessa tärkeintä on luottamus. Luottamuksen saavuttamiseksi jokaiselta vaaditaan avoimuutta. Johtaja jakaa vastuuta sekä antaa mahdollisuuden vaikuttaa. Luottamus edistää turvallisuuden tunnetta. Se myös parantaa yhteistyötä sekä mahdollisuuksia oppia ja kehittyä. Se helpottaa hyväksymään erilaisuutta. (Kaivola & Launila 2007, 41–42.) Tiimityöstä ja yhteisöllisyydestä puhutaan lisää luvussa 4.6.

Kauppätieteiden maisterin Sari Häkkisen vuonna 2012 tekemässä väitöskirjassa todetaan, että luottamus on tärkeä seikka, joka edistää työhyvinvointia ja kasvattaa yrityksen mahdollisuuksia menestyä. Luottamusta herättää ammattitaitoinen esimies, joka kohtelee kaikkia tasapuolisesti, eikä suosi ketään. Hän ymmärtää muuttuvat tilanteet ja osaa toimia niiden mukaisesti. Jos esimies käyttäytyy liian emotionaalisesti, se vähentää luottamuksen tunnetta. Molemminpuolinen luottamus sekä sitoutuminen vaikuttavat suoraan yrityksen menestykseen. (Taloussanomat 2012.)

Y-sukupolvi vaatii työelämässä molemminpuolista luottamusta. He ovat kasvaneet 1990-luvun laman aikaan, joten heille on jo varhaisessa iässä piirtynyt kuva siitä, kuinka työnantajaan ei voi luottaa. Pysyvyyteen ja siihen, että työnantaja on sitoutunut työntekijöihinsä, ei voi luottaa. Tämä vaikuttaa myös Y:n sitoutumiseen. Y-sukupolvi ei halua pettymyksen pelon alla sitoutua liian vahvasti työnantajaansa, jos ei voi luottaa työn jatkuvuuteen. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 120.) Luottamus-kategoria tukee tätä väitettä. Tutkimuksen mukaan luottamus on tämän päivän työelämässä kriittinen tekijä. Luottamukseen liittyy vahvasti avoimuus. Tutkimuksessa avoin on sijoitettu humaaniin kategoriaan. Tämä kertoo jälleen kategorioiden vahvasta linkittymisestä.

#### **4.4 Kannustava johtaminen luo edellytykset motivoituneisuudelle**

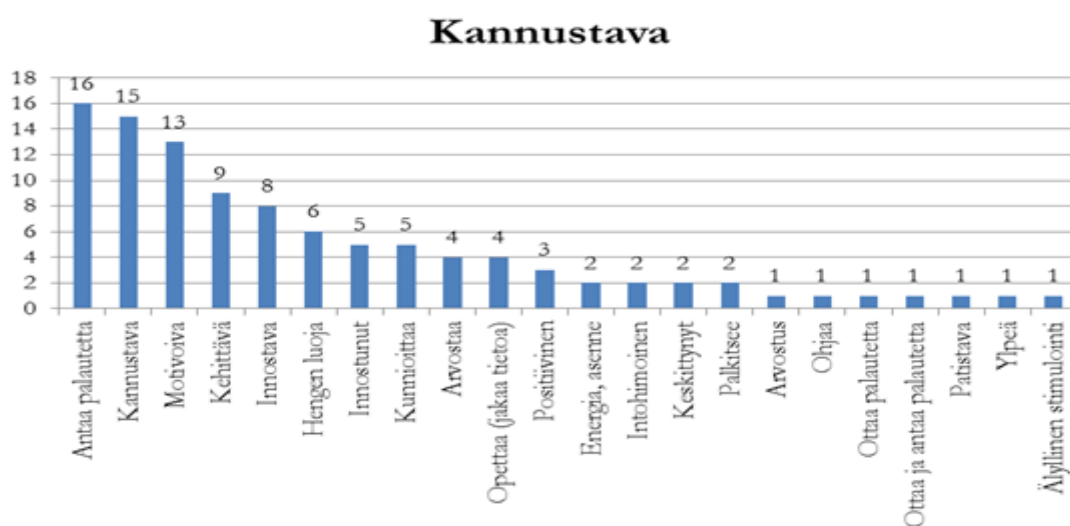
Hyvä esimies on kannustava. Tämä kategoria muodostuu 103 sanasta (16 %) (Kuvio 1). Kategoria syntyi ensimmäisellä koodauskierroksella. Sana kannustava esiintyy aineistossa sellaisenaan 15 kertaa. Se on 16 % tästä kategoriasta. Kannustava esimies luo uskoa työntekijöiden taitoihin ja onnistumiseen. Hän myös neuvoo ja kannustaa hankkimaan tietoa. Kategoriaan sijoittuu sellaisia ihanne-esimiehen kuvauksia, jotka ovat mielestäni työntekijää kannustavia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa kannustavan esimiehen tärkein taito on palautteen antaminen. Hän kiittää sekä antaa niin hyvää kuin huonoa palautetta ja ottaa sitä myös vastaan.

Palautteeseen liittyviä kuvauksia esiintyy aineistossa 18 kertaa. Tämä on 16 % kategoriasta. Koen jatkuvan palautteen olevan yksi parhaista kannusteista, oli se sitten hyvää tai huonoa. Esimiehen halutaan olevan kehittävä, sillä työssä kehittyminen on tärkeää ja ilman palautetta se on hankalaa. Näin ollen palautteen tarve työelämässä on suuri. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeitä taitoja. Näissä korostuvat esimiehen vuorovaikutustaidot. Palautetilanteessa esimiehen on otettava huomioon muun muassa palautteen saajan persoona. Esimiehen täytyy tietää, miten palautetta annetaan kullekin työntekijälle. Kaikki tarvitsevat palautetta. Esimiehen on huolehdittava, että kaikki saavat sitä tasapuolisesti. Esimiehen täytyy myös ymmärtää, mihin tilanteisiin palaute sopii. Erityisesti negatiivinen palaute vaatii hyvää tilannetajua. Negatiivinen palaute kannattaa aina antaa kahden kesken. Esimiehen tulisi pystyä vastaanottamaan pa-



lautetta työntekijöiltään kehittyäkseen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, mutta koen sen kannusteeksi ja siksi se on sijoitettu tähän kategoriaan.

Motivoiva-sanan kanssa jouduin hieman pohtimaan, mihin kategoriaan sen sijoittaisin. Lopulta koin sen kuuluvan kannustava-kategoriaan, sillä kannustava esimies, jolta saa paljon palautetta, motivoi yhä parempiin suorituksiin. Luultavasti ihminen pystyy työskentelemään ilman motivaatiota, mutta uskon, että huipputuloksiin päästään vain työntekijöiden ollessa motivoituneita. Motivoituneisuus on tunnetila. En usko hyvän esimiehen olevan ainoa motivoiva tekijä tai että hän yksin pystyy pelkällä hyvällä johtamisellaan motivoimaan työntekijöitään. Hyvä esimies luo edellytykset motivoituneisuudelle luomalla motivoivan työympäristön.



Kuvio 5. Kannustava-kategorian sisältö

Kannustava esimies on työntekijöitään innostava ja myös itse innostunut. Koen innostuneen esimiehen kannustavan ja innostavan työntekijää. Tähän liittyy myös se, että tutkimuksen mukaan ihanne-esimies on hengen luoja, joka ottaa vastuun ilmapiiristä ja sen luomisesta. Onnistuessaan tässä esimies voi olla hyvin innostava. Kannustava esimies on intohimoinen sekä energinen ja hänellä on hyvä, positiivinen asenne sekä halu johtaa. Hän on keskittynyt työhönsä ja ihmisiin. Hyvä esimies on myös ylpeä niistä tii- mistään kuin itsestään. Hän kunnioittaa ja arvostaa työntekijöitään ja heidän tekemään-

sä työtä sekä itseään. Kannustava esimies on kehittävä ja antaa palautetta. On myös tärkeää, että hän ohjaa, opettaa ja jakaa tietoa. Hän toimii työntekijöiden valmentajana varmistaen, että he kehittyvät. Hän patistaa työntekoon ja pistää työntekijät ajattelemaan myös itse. Kannustava esimies palkitsee onnistumisista. Koen kaiken tämän olevan kannustavaa johtamista. Kuvio 5 havainnollistaa kannustava-kategorian sisällön. (Kuvio 5.)

#### **4.4.1 Minkälaista on kannustava johtaminen**

Palautte on yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä (Kontiainen & Skyttä 2010, 125). Palautteen antaminen on merkityksellistä. Se on taito, jota esimiehen kannattaa harjoitella, jos se ei suju luonnostaan. Palautetta voi ja kannattaa antaa jatkuvasti. Jos palautetta ja kiitosta ei anna, se voi vaikuttaa ratkaisevasti työntekijän motivaatioon. Kun on jotain hyvää sanottavaa, se kannattaa sanoa ääneen. Tämä kertoo esimiehen arvostuksesta työntekijää kohtaan. Jo pelkkä kiitos on hyvä tapa antaa palautetta. (Piha & Poussa 2012, 62–64.) Palaute on johtajan tärkeä palkitsemisen työkalu, jonka avulla on tarkoitus saavuttaa hyvää, vaikka palaute välillä onkin negatiivista. Esimiehet uskovat usein hiljaa olemisen riittävän positiiviseksi palautteeksi. Ajatellaan, ettei onnistuminen ole mainitsemisen arvoista, jos kaikki meni tarkoituksen mukaan. Palautteen puuttumisella ja huonolla palautteen antamisella saattaa olla negatiivisia vaikutuksia. Hyvä palaute on oikeudenmukaista, läpinäkyvää ja vaikuttavaa siitä riippumatta, onko se positiivista tai negatiivista. (Pitkänen 2010, 137.)

Dialogi-hankkeen tuloksien mukaan 72 % haluaa antaa ja saada jatkuvasti palautetta työn ohessa. Halutaan laadukasta ja kehittävää palautetta. Palautteen antamisen ja ottamisen katsotaan olevan yhteisesti kaikkien vastuulla. (Piha & Poussa 2012, 56–57.) Palkitseminen voidaan laskea positiivisen palautteen antamiseksi (Piha & Poussa 2012, 59). Kuten jo aiemmin todettiin, pelkkä rahapalkka ei ole enää kannuste, vaan normaali korvaus työstä (Fuller 2011, 54; Piha & Poussa 2012, 58). Dialogi-hankkeen opiskelijoista vain 3 % lopettaisi työntöön, mikäli taloudellinen tilanne paranisi niin paljon, ettei töitä tarvitsi enää tehdä. Vapaa-aika sekä erilaiset virikkeet ovat nykyään usein rahaa tärkeämpi palkkio. Tosin kyllä raha edelleen kelpaa, mutta muut vaihtoehdot voivat korvata osan rahasta. (Piha & Poussa 2012, 58.)

Nykyään halutaan erityisesti paljon positiivista palautetta. Suomessa on aina osattu negatiivisen palautteen antaminen, mutta erityisesti Y-sukupolvi haluaa kiitosta. Kiitoksen halutaan olevan henkilökohtaista ja merkittävää, sekä halutaan tietää, mistä kiitetään. Yleinen hyvästä työstä kehuminen ei ole niin arvokasta. Kiitosta halutaan saada jatkuvasti, eikä vain lopuksi. Tässä korostuu myös esimiehen esimerkki. Jos esimies osaa kiteyttää jatkuvan aiheellisen kiitoksen yrityskulttuuriin, se tulee luultavasti onnistumaan luontevasti myös työkavereilta. (Piha & Poussa 2012, 60–61.) Y on tottunut saamaan palautetta pienestä pitäen ja työelämässä he janoavat sitä edelleen. Y haluaa kehittyä jatkuvasti ja heille elämä on jatkuva opin tie. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 125.)

Negatiivinen palaute tulee aina antaa henkilökohtaisesti kahden kesken. Tämä vaatii esimieheltä pelisilmää ja tarkkaa asiassa pysymistä. Kriitikissä pitäisi aina olla painopiste työntekijän kehittämisessä. Rakentava kritiikki kehittää myös esimiestä. Tällaisessa palautetilanteessa on aina annettava työntekijälle myös mahdollisuus vastata palautteeseen. Palautteen antamisessa korostuvat pelisilmän lisäksi myös esimiehen vuorovaikutustaidot, sillä palautetilanteessa pitää pystyä avoimeen kahdenkeskeiseen kommunikointiin. (Piha & Poussa 2012, 63.)

Hyvä johtaja haluaa myös itse kehittyä ja hän osaa ottaa palautetta vastaan. Esimiehen on tärkeää tietää kehittyäkseen, mitä henkilöstö ajattelee hänestä. Palautteen avulla esimies pystyy selvittämään, kohtaavatko hänen omat ja alaistensa mielikuvat hänen johtamiskäyttäytymisestään. Tällöin esimies pystyy korjaamaan väärinkäsityksiä ja saa tiedon seikoista, joita hän ei välttämättä itse huomaa käytöksessään. Hyvä esimies tunnistaa itsekin suurimman osan niistä piirteistä, jotka työntekijät havaitsevat. Tällainen esimies on avoimesti vuorovaikutuksessa organisaationsa kanssa. (Järvinen 2006, 97–98.)

Kannustava johtaminen on tärkeää (Pitkänen 2010, 51). Johtajan vastuu on suuri. Johtajan ei pidä kuitenkaan olla täydellinen, mutta hänen täytyy olla inspiroiva ja pidetty. Taito motivoida, innovatiivinen ja inspiroiva ovat hyvää johtajaa kuvaavia sanoja. (Sheppardson & Gibson 2011, 3–4.) Useat motivaatioteoriat korostavat motiivoinnin olevan hyvin syvällinen asia. Motiivoinnissa on kyse merkityksen luomisesta työntekijälle. Työntekijää ei voi suoranaisesti motivoida, voi vain luoda edellytykset motivaation

kasvulle. (Sydänmaanlakka 2004, 29.) Motivaatio on jokaisen omassa mielessä, eikä sitä voi kukaan toinen ihminen synnyttää. Se on sisäinen tunnetila, joka ohjaa ihmisen käytöstä. (Konttinen & Skyttä 2010, 39.)

Motivaatio on peruskyvykkyyttä korkeampi aste. Ihminen voi olla ahkera, tunnollinen ja myönteinen, mutta silti hän ei välttämättä ole motivoitunut. Motivoitunut työntekijä pystyy saavuttamaan korkeamman kyvykkyyden oma-aloitteisuuden, vastuullisuuden, itsenäisyyden, rohkeuden ja luovuuden avulla. Motivaatiotilan pystyy saavuttamaan, kun on innostunut jostain. Innostuksen voi aiheuttaa esimerkiksi riittävän haastavat ja tärkeät työtehtävät, joissa on mahdollista onnistua. Motivoitunut työntekijä on itsenäinen ajattelija, joka myös uskaltaa kyseenalaistaa saamansa ohjeet ja tehtävät. (Konttinen & Skyttä 2010, 40–41.)

Kuten jo Dialogi-hankkeen tuloksissa selvisi, pelkkä rahapalkka ei ole enää varsinainen kannuste tai motivoi työhön, vaan se on pelkkä vaihdannan väline (Piha & Poussa 2012, 58; Pitkänen 2012, 133). Ihminen innostuu, on aloitteellinen ja motivoitunut sekä ottaa vastuuta luonnostaan, mutta innostus voi loppua pienenkin ärsykkeen vuoksi. Johtaja on vastuussa hyvien ja motivoivien työolosuhteiden luomisesta, jossa onnistuminen on mahdollista. Palkan lisäksi hyvä työntekijä haluaa tuntea onnistuvansa. (Pitkänen 2012, 129–130.) Motivaatiotekijät ovat usein sisäisiä ja henkisiä. Työntekijää motivoi onnistumisen halun lisäksi halu oppia ja kehittyä sekä halu tehdä merkityksellistä työtä. Myös yhteisöllisyys ja arvostus ovat motivoivia tekijöitä. (Konttinen & Skyttä 2010, 41–42; Pitkänen 2010, 132–133.)

Frederick Herzberg on ensimmäisiä työmotivaatiotutkijoita. Hänen mukaansa tyytymättömyys ei tarkoita motivaation puuttumista. Tyytymättömyyteen vaikuttavat hänen mukaansa ulkoiset tekijät. Näitä ovat Herzbergin mukaan työympäristö, palkka, työpaikan sisäiset suhteet, oma elämäntilanne ja turvallisuudentunne. Motivaatiotekijät ovat sisäisiä. Tällaisia ovat arvostus, onnistuminen, kehitysmahdollisuudet sekä työn sisältö ja merkityksellisyys. (Pitkänen 2010, 133.) Abraham Maslow esitti oman motivaatioteorian 1950-luvulla. Hänen mukaansa on olemassa tarpeiden hierarkia. Alemman tason tarpeista, eli fysiologisista ja turvallisuuden tunteen tarpeista on organisaatiossa huolehdittava ensin. Tämän jälkeen vasta huolehditaan sosiaalisista, arvostuksen ja itsensä to-

teuttamisen tarpeista. Maslow ajatteli, että mitä korkeammalla ihminen on tarpeiden hierarkiassa, sitä motivoituneempi hän on. Ihmisten tarpeet eivät kuitenkaan jakaudu aivan näin mustavalkoisesti. Tarpeisiin vaikuttavat muun muassa muuttuvat elämäntilanteet. (Harisalo 2008, 101–102.)

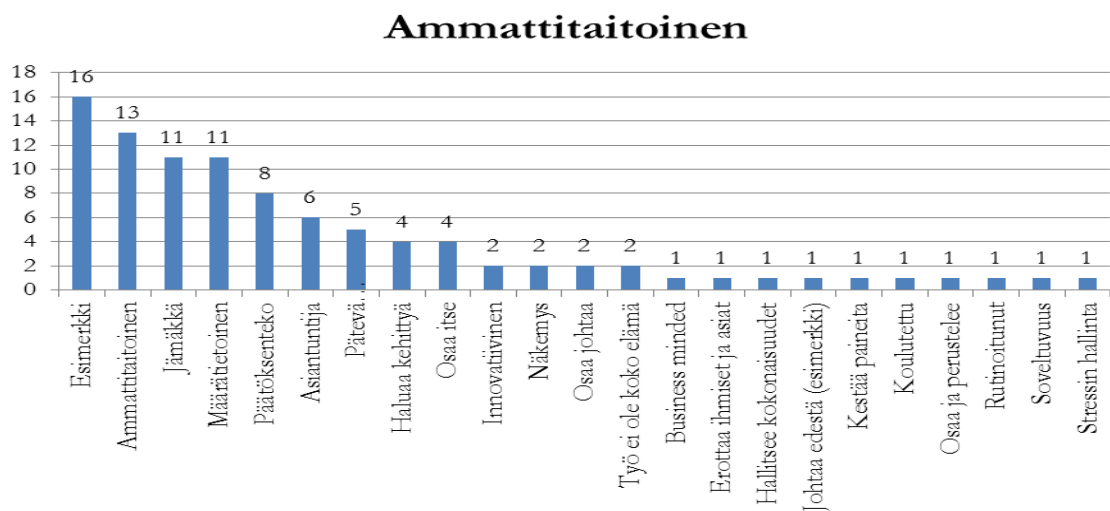
Jo aiemmin todettiin, että palaute ja motivoiminen liittyvät palkitsemiseen. Oikeudenmukaisuuden lisäksi läpinäkyvyys on tärkeää niin palkitsemisessa kuin palautteessa. Eli palkitsemisen ja palkkion tulisi olla avoimia, vaikka esimerkiksi rahallisista bonuksista ei usein kovaan ääneen puhutakaan. Palkitsemisen säännöt ja perustelut pitää olla selkeät. Palkitsemisen vaikuttavuus on tärkeää, eli se, mihin ja miten palkitseminen vaikuttaa. Palkitsemisessa on tärkeää katsoa eteenpäin ja palkita siten, että se on eteenpäin vievää ja kehittävää. (Pitkänen 2010, 140–141.) Palkitseminen voi olla joko ylimääräinen palkkio onnistumisesta, tunnustus ja saavutuksen esiin nostaminen tai korvaus ylimääräisestä työstä. Palkkio on etukäteen sovittu ja toimii kannusteena sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka palkkio olisi rahaa, aito motivaatiotekijä on myös tässä tapauksessa sisäinen onnistumisen tunne tavoitteeseen pääsemisestä. Palkitsemisen peruste ei tarvitse olla ylimääräinen suoritus. Työntekijän nöyryydestä, rehellisesti omien heikkouksien esiin tuomisesta, auttamisesta, hyvän hengen luomisesta, riskien ottamisesta tai oma-aloitteisuudesta voi palkita. Rahallisen palkkion lisäksi esimerkiksi paremmat työtehtävät voivat toimia hyvänä palkintona. (Pitkänen 2010, 142–144.)

Hyvä johtaja pystyy arvostamaan laaja-alaisesti kaikkia ihmisiä (Kotter 1990, 50; Sydänmaanlakka 2004, 157). Arvostus synnyttää luottamusta (Kaivola & Launila 2007, 50). Molemmiin puoleen arvostus on hyvä perusta yhteistyölle (Pitkänen 2010, 54). Myös energian luominen sekä kunnioittaminen ovat tärkeitä tekijöitä johtamisessa (Sydänmaanlakka 2004, 126). Hyvä johtaminen vaatii suurta energiamäärää ja halua kohdistaa tuota energiaa johtamiseen. Tarvitaan myös halua saada valtaa ja käyttää sitä hyvien päätösten tekemiseen muiden ihmisten avulla. (Kotter 1990, 49–50.) Hyvä johtaja osaa suunnata energiansa tehokkaasti työhön saavuttaakseen tavoitteensa. Tämä vaatii muun muassa hyvää läsnäoloa erilaisissa tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2004, 157.) Hyvä tapa energisoida työntekijöitään on käskyttämisen sijaan pyytää apua. Käskyttäminen saattaa usein synnyttää vastarintaa, mikä on kuluttavaa. Avun pyytäminen taas luo suuren energian ja osoittaa nöyryyttä. (Pitkänen 2010, 174.)

Y-sukupuolvi haluaa jatkuvasti palautetta. Kannustava johtaminen liittyy erityisesti palautteeseen, arvostukseen ja alaisen kehitysmahdollisuuksien mahdollistamiseen. Tässäkin kategoriassa vuorovaikutustaidot korostuvat, sillä palautteen antamisen ja vastaanottamisen onnistuminen on kiinni esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta. Tässä korostuu myös esimiehen hyvä tilannetaju, josta puhutaan lisää luvussa 4.6. Kannustavassa johtamisessa palautteen antamisen lisäksi kriittisiä tekijöitä ovat työntekijän innostaminen ja motivoivan työympäristön luominen. Koska Y-sukupuolvia saattaa olla hankala sitouttaa, esimiehen kannattaa panostaa heidän motivoimiseensa. Kun Y koee työn ja itsensä merkittäväksi, saattaa hän sitoutua työhön paremmin.

#### 4.5 Hyvä johtaja on ammattitaitoinen ja taitaa myös managementin

Viides kategoria on ammattitaitoinen. Tämä muodostuu 96 sanasta (15 %) (Kuvio 1). Sana ammattitaitoinen esiintyy aineistossa 13 kertaa. Se on 14 % kategoriasta. Kategoria muodostui sanan ympärille ensimmäisen koodauskierroksen jälkeen. Ammattitaitoa on tarkennettu sanoilla substanssiosaamista, asenne, käytös, taidot ja tiedot. Esimiehen ammatillista pätevyyttä pidetään tärkeänä. Lähdin rakentamaan kategoriaa sanoista, jotka liittyvät esimiehen ammatilliseen osaamiseen, asenteeseen, käytökseen ja tietotaitoon sekä sellaisista, jotka liittyvät asioiden johtamiseen eli managementiin. Koen managementin olevan liiketoiminnan hallintaa. Kuvio 6 osoittaa, miten kuvaukset ovat jakautuneet kategorian sisällä. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Ammattitaitoinen-kategorian sisältö

Kategorian tärkein kuvaus on esimerkki. Se esiintyy aineistossa 16 kertaa, joka on 17 % kategoriasta. Tämä ei niinkään liity managementiin, mutta koen sen kuvastavan esimiehen käytöstä ja asennetta. Se on mielestäni eräänlaista ammattitaitoa, että esimies pystyy toimimaan tilanteesta riippumatta esimerkkinä työntekijöilleen. Esimerkillinen esimies johtaa edestä. Esimerkillisyys vaatii esimieheltä jämäkkyyttä ja määrätietoisuutta, jotta hän pystyy toimimaan esimerkillisesti myös hankalissa tilanteissa. Jämäkkyys ja määrätietoisuus olivat toisen koodauskierron jälkeen vielä omia kategorioitaan. Lopulta sijoitin ne tähän kategoriaan. Molemmat esiintyvät aineistossa 11 kertaa (11 %). Esimiehen jämäkkyyttä on tarkennettu sanoilla hoitaa heti asiat, aika - tulos ja samalla joustava. Esimiehen halutaan tarttuvan heti toimeen, kun häneltä pyydetään jotain, tai kun tulee eteen jokin esimiehen ripeää toimimista vaativa tilanne. Hän osaa suhteuttaa tarvittavan ajan tulokseen pyrkiessä. Ymmärrän tämän siten, että esimies pitää kiinni aikarajoista. Esimiehen halutaan olla jämäkkä, mutta myös samalla joustava. Joustavuus omana terminään esiintyy kategoriassa luottamus, josta kerrottiin luvussa 4.3.

Ammattitaitoinen esimies on määrätietoinen. Määrätietoinen esimies tietää, mitä haluaa ja mitä kannattaa tehdä parhaimman tuloksen saavuttamiseksi. Määrätietoinen esimies on jämäkkä, joka pysyy aikarajoissa ja tietää, miten asiat tulee tehdä, jotta asiat pystytään hoitamaan laaditussa aikataulussa. Määrätietoisella esimiehellä on visio, jonka mukaan hän johtaa. Hän osaa asettaa selkeät tavoitteet ja hänellä on liiketoiminnallista älykkyyttä, joka auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Määrätietoinen esimies osaa tehdä päätöksiä ja myös tekee niitä. Hänelle on tärkeää kehittyä itse työssään. Hän on tiedonhaluinen ja uskaltaa katsoa peiliin, kun tilanne sitä vaatii. Hän myöntää omat virheensä ja oppii niistä. Erityisesti virheistä oppiminen on mielestäni tärkeä osa esimiehen ammattitaitoa.

Ammattitaitoinen esimies osaa itse ja tuntee alansa käytännöt ja ruohonjuuritason. Hän osaa erottaa ihmiset ja asiat toisistaan. Hän osaa johtaa ja hallitsee kokonaisuudet. Esimiehen halutaan olevan innovatiivinen. Innovatiivisuus vaatii mielestäni oikeanlaista suhtautumista asioihin. Jos esimies suhtautuu työhön avoimin mielin, uskon hänen pystyvän innovatiivisuuteen. Innovatiivisuudesta huolimatta esimiehen halutaan olevan myös rutinoitunut. Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että hän työskentelee rutiininomaisesti.

Se on mielestäni ammattitaitoa. Esimiehen halutaan myös soveltuvan alalle. Hänen halutaan olevan koulutettu ja alansa asiantuntija. Sana koulutettu mainittiin aineistossa vain kerran, mikä tuntuu oudolta, sillä tutkimuksen kohderyhmänä ovat opiskelijat. Eivätkö opiskelijat itse pidä kouluttautumista vieraanvaraisuusalalla tärkeänä? Tai voiko tämä johtua siitä, että alalla lähiesimies saattaa olla kouluttamaton. Esimerkiksi vuoropäälliköksi ravintolaan voi päästä ilman alan koulutusta. Ehkä restonomi-opiskelijat pitävät kouluttautumista tärkeänä vasta kun puhutaan ylempään tason johtajista.

Esimehellä halutaan olevan muutakin elämää työn lisäksi. Tämä voi johtua siitä, ettei esimiehen haluta olevan työpaikalla kellon ympäri. Esimerkillinen esimies osoittaa työntekijöilleen sen, että työ ei saa olla koko elämä. Uskon itse siihen, että työ sujuu paljon paremmin, kun elämässä on myös muuta sisältöä työn vastapainoksi. Tänä päivänä vapaa-ajan korostumisesta puhutaan paljon ja siksi tämän seikan esiintyminen aineistossa ei yllätä. Tosin se yllättää, että tämä esiintyy aineistossa vain kahdesti. Voiko tähän mahdollisesti vaikuttaa vieraanvaraisuusalan epäsäännöllinen työrytmi? Alalla tehdään yleensä paljon ylitöitä, eikä vapaa-aikaa tunnu olevan kovin paljon.

Ammattitaitoon kuuluvat myös stressin hallinta ja paineensietokyky. Paineet ja stressi sekä niiden sietäminen tuntuu olevan arkipäivää kaikilla aloilla. Vieraanvaraisuusalassa on paljon piirteitä, jotka saattavat aiheuttaa ylimääräisiä paineita. Tällaisia ovat mielestäni esimerkiksi vuorotyön tekeminen, jatkuva kiire sekä välillä pitkiksi venyvät työvuorot. Vuorotyössä ihminen joutuu työskentelemään eri vuorokauden aikoina. Säännöllisen rytmien puuttuminen saattaa kuormittaa elimistöä. Alalla esimerkiksi ravintolat, hotellit ja matkailukohteet ovat kiireisiä työympäristöjä ja hyvän tuloksen saavuttamiseksi esimiehen on osattava hallita useaa komponenttia. Ylityötään eivät ole vieras käsite alalla ja esimerkiksi sairastapauksissa esimies on se, jonka täytyy olla paikalla.

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi ei ole yllättävää, että paineensietokyky esiintyy tutkimuksen tuloksissa. Yllättävää on kuitenkin se, että sen osuus tuloksissa on niin pieni. Se esiintyy aineistossa vain kahdesti. Pidetäänkö paineensietokykyä mahdollisesti itsensä selvyytenä alalla ja siksi sitä ei ole sen suuremmin mainittu. Vai ajatellaanko, että alalla osataan yleensä hallita stressiä hyvin. Tai mahdollisesti, että nykyaika on stressaa-



vaa ja yleisellä tasolla stressiä osataan sietää hyvin. Olen työskennellyt useassa vieraanvaraisuusalan yrityksessä ja koen alan ajoittain stressaavaksi ja elimistöä kuormittavaksi.

#### **4.5.1 Tällainen on ammattitaitoinen johtaja teorian mukaan**

Management merkitsee johtajaa, johtoa ja johtamista. Suomeksi käännettynä se on myös liikkeenjohtoa. (MOT Kielikone 2012.) John P. Kotter (1990, 24; 38) määrittelee managementin hyvänä liiketoiminnan hallintana. Siihen kuuluvat budjetointi, organisointi, valvonta, muodollinen arvovalta sekä tekniikan käyttäminen (Kotter 1990, 43; Northouse 2010, 10). Management on asioiden johtamista, jonka päämääränä on järjestyksen luominen (Northouse 2010, 10; Sydänmaanlakka 2004, 230). Se on sääntöjen ja järjestyksen luomista, joiden avulla pyritään luoviin ratkaisuihin (Fuller 2010, 10).

Esimerkkinä oleminen on tärkeä johtajan ominaisuus. Etenkin edestä johtamisessa esimerkillisyys korostuu, kun johtaja on roolimallina. (Sydänmaanlakka 2004, 125-126.) Näkyvä edestä johtaminen on vähentynyt selkeästi (Sheppardson & Gibson 2012, 8). Sen avulla voisi kuitenkin synnyttää työntekijöiden kunnioitusta ja luottamusta (Fuller 2011, 19). Johtajan täytyy itse elää omien arvojensa mukaisesti, jos hän haluaa työntekijöidensä kunnioittavan samoja arvoja (Fuller 2011, 41; 125). Dialogi-hankkeen valossa esimiehen esimerkki luo työkuulttuurin ja kertoo, mikä on hyväksyttävää niin hyvässä kuin pahassa. Esimerkiksi jos esimies tekee töitä yötä myöten, se ei anna työntekijälle hyvää esimerkkiä joustavasta toiminnasta. (Piha & Poussa 2012, 45.) Jo aiemmin todettiin, että esimiehen esimerkki voi olla merkittävä tekijä myös palautteen antamisessa ja ottamisessa.

Hyvä johtaminen vaatii suurta määrää tietoa esimerkiksi ihmisistä, tuotteista, markkinoista ja kilpailijoista. Myös oma yritys täytyy tuntea laajasti. (Kotter 1990, 48.) Jos itsellä ei ole tarvittavia tietoja, on vaikea arvioida muiden tekemistä ja tehdä oikeita ratkaisuja. Tietotaito yhdistettynä muihin taitoihin sekä hyvään ajattelu- ja arvostelukykyn, antaa valmiudet ammattitaitoiseen johtajuuteen. (Kotter 1990, 48–50; Sydänmaanlakka 2004, 92.) Ammattitaitoinen henkilö suoriutuu hyvin haasteellisista työtehtävistään selkeästi asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Hän on motivoitunut ja hänellä

on riittävä osaaminen. Hän saa palautetta ja pystyy siten kehittymään. (Sydänmaanlakka 2004, 152.)

Esimiehen on oltava jämäkkä (Kaivola & Launila 2007, 2007). Jämäkkyys on rehellisyyttä ja sitä, että voi ilmaista tunteensa ja ajatuksensa toiselle suoraan silti loukkaamatta tätä. Se on taitoa toimia ja kommunikoida haastavissa tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2004, 154.) Jämäkkyys viittaa siis teorian mukaan vuorovaikutustaitoihin. Taito olla jämäkkä, voi olla myös ammattitaitoa. Se voi mielestäni liittyä niin asioiden kuin ihmisten johtamiseen. Tutkimuksessa jämäkkyydellä on ilmeisesti tarkoitettu myös sitä, että johtaja hoitaa asiat aikailematta. Sanoilla aika – tulos voidaan viitata myös ajanhallinnan kykyyn. Hyvän esimiehen halutaan olevan jämäkkä, mutta samalla myös joustava.

Päätäväisyys on yksi oleellisimpia johtajan piirteitä. Se edesauttaa tehokasta toimintaa. Johtajan pitää pystyä tekemään nopeita päätöksiä myös haastavissa tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2004, 157.) Päätöksenteko on johtajan velvollisuus. Hyvä johtaja tekee päätökset muiden avulla kuultuaan heidän mielipiteitään. Keskustelemalla muiden kanssa varmistetaan päätösten oikeellisuus ja hyväksyminen. Päätöksistä on hyvä tiedottaa selkeästi organisaatiossa. Ihmisten on vaikea harjoittaa asioita, joista he eivät tiedä. (Kaivola & Launila 2007, 53–55.) Tämä todistaa jälleen johtajan hyvien vuorovaikutustaitojen tärkeyden.

Asiantuntijuus on tärkeä piirre johtamisessa (Pitkänen 2010, 52). Asiantuntevaa johtajaa arvostetaan helposti. Asiantuntevan johtajan johtamistaidot ovat kuitenkin usein mekaanisia ja teknisiä, eikä tällainen johtaminen ole innostavaa ja muiden osaamista tukevaa. (Pitkänen 2010, 51.) Liiallinen tietämys ja asiantuntijuus voivat myös olla este luovuudelle sekä erilaisen tiedon ja osaamisen hyödyntämiselle (Pitkänen 2010, 114). Ammattitaito ja asiantuntijuus ovat tärkeitä esimiehen ominaisuuksia, mutta johtajan ei aina tarvitse olla organisaationsa toimialan ammattilainen. Ylimmän tason johtajilla ammattitaitoa tärkeämpää ovat yleiset johtamistaidot. (Sydänmaanlakka 2004, 152–153.)

Johtajan oma kehittyminen on tärkeää, mutta se saattaa monesti unohtua (Pitkänen 2010, 48). Hyvällä johtajalla on halu ymmärtää omat virheensä (Sheppardson & Gibson 2011, 281). Kyky olla utelias ja hakea jatkuvasti uutta tietoa, on erittäin tärkeä johtami-

sen taito. Tämä vaatii hyvää havainnointikykyä. (Sydänmaanlakka 2004, 157.) Omien virheiden myöntäminen vaatii esimieheltä hyvää itsetuntoa ja itsearvostusta. Kun esimies tunnistaa virheensä, hänen on helpompi kehittyä oikeaan suuntaan. Hyvä esimies myös haluaa kehittyä. (Nummelin 2007, 37.) Kehittyminen voi olla hyvin hankalaa, mikäli esimies ei tunnista omia puutteitaan ja myönnä niitä.

Jo 1980-luvun lopussa on tiedostettu johtajuuden lisääntyvä tarve ja vaatimusten kasvaminen. Tämä vaatii johtajalta jatkuvaa innovatiivisuutta, uusia lähestymistapoja sekä tapoja tehdä asioita. (Kotter 1991, 25.) Johtaminen on strategista vision luomista (Kotter 1990, 43). Johtajuuden muutoksen myötä vision ja tämän hetken tilanteen ymmärtäminen ovat johtajuuden tärkeimpiä ytimiä (Sheppardson & Gibson 2011, 14; 20–21). Hyvä johtaja selviää helposti takaiskuista ja keksii keinot jatkaa, sillä hän luottaa omaan selkeään visioonsa positiivisella ajattelutavalla (Sheppardson & Gibson 2011, 14). Vision ymmärrettävyys saattaa helpottaa, kun sen kytkee työntekijöiden osaamiseen ja viestiin kuulijan näkökulmasta (Pitkänen 2010, 47).

Esimiehiltä vaaditaan tänä päivänä paljon ja paineensietokyky korostuu. Työntekijöiden lisäksi esimiehet ovat itse vaativia ja tämä saattaa aiheuttaa paineita. Esimiehen pitäisi pystyä selviytymään tilanteesta kuin tilanteesta. On osattava olla samanaikaisesti etäinen mutta läsnä, sekä jäykkä mutta empaattinen. Paineet ovat jo osa kulttuuria. Täydellistä esimestä on tuskin olemassa ja näin ollen esimiehen pitäisi osata olla armollinen itselleen ja hyväksyä itsensä ja osaamisensa. Silloin paineet eivät välttämättä ole niin suuret. (Kaivola & Launila 2007, 54–55.) Esimiehen oma jaksaminen ei ole itsestäänselvyys. Esimiehen on kuitenkin aina näytettävä muille jaksavansa, sillä esimiehen jaksamattomuus saattaa vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden ja muiden esimesten suhtautumiseen uupunutta esimestä kohtaan. Esimiehen ja työntekijöiden jaksaminen on koko organisaation vastuulla. (Nummelin 2007, 103–104.)

Johtajan on osattava hillitä itsensä, eikä hän voi näyttää tunteitaan vahvasti, vaikka paineet olisivatkin kovat. Esimies kohtaa työssään myös negatiivisia asioita, kuten ristiriitailanteita niin ihmisten kuin asioidenkin välillä. Näiden selvittely saattaa olla stressaavaa. Tunteet on kuitenkin purettava siitä huolimatta, ettei esimies voi tehdä sitä alaiensa edessä. Moni esimies on hakenut tähän tukea myös ulkopuoliselta taholta esimerkiksi

henkilökohtaisesta valmennuksesta. Hyvä itsetunto on tässä myös avuksi. (Kaivola & Launila 2007, 56.) Stressin voi pystyä kohtaamaan myös positiivisella tavalla stressinhallinnan avulla (Sydänmaanlakka 2004, 160).

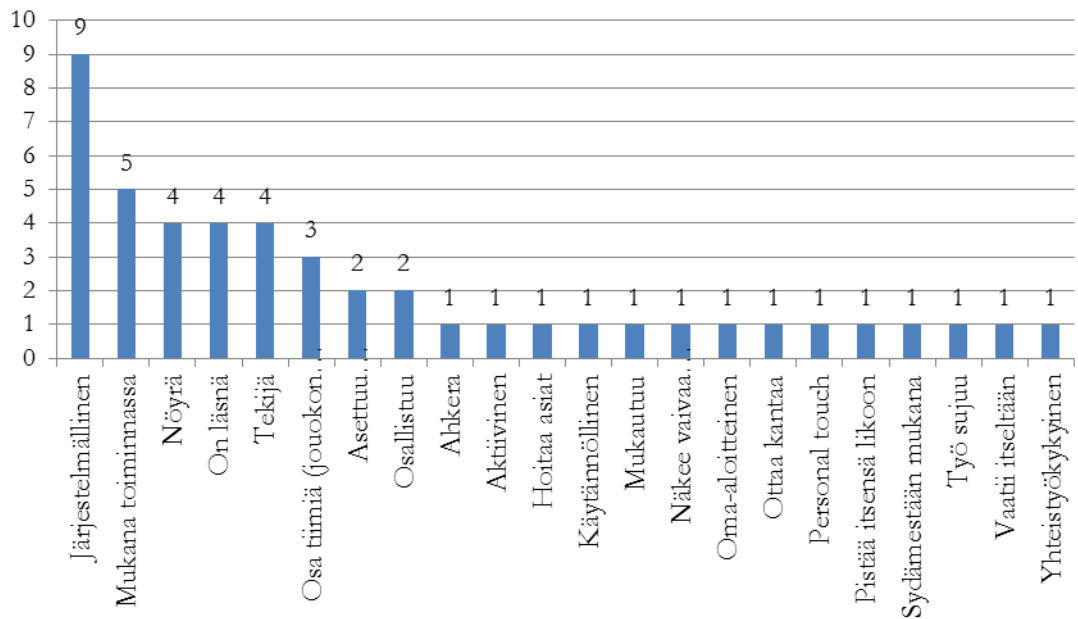
Vaikka edestä johtamisen sanotaan vähentyneen, halutaan esimiehen silti olevan edelleen esimerkki alaisilleen. Myös teorian mukaan tämä on tärkeää. Asiantuntijuuden suhteen teoria eroaa tutkimuksesta. Asiantuntijajohtajaa ei teorian mukaan pidetä parhaana mahdollisena johtajana, mutta tutkimuksen mukaan sitä pidetään tärkeänä. Tässä voisi olla merkittävää tietää, onko aineistossa tarkoitettu lähiesimiestä vai ylempää johtoa. Uskon erityisesti lähiesimiehen asiantuntijuuden olevan tärkeä seikka vieraanvaraisuusalalla.

#### **4.6 Tiimijohtaja on mukana toiminnassa**

Yhdeksi selkeäksi kategoriaksi muodostui mukana toiminnassa oleminen. Tähän kiteytyy 47 kuvausta (7 %) (Kuvio 1). Katgoria syntyi, koska useammassa hyvän esimiehen kuvauksessa toistuu se, kuinka esimiehen halutaan oma-aloitteisesti osallistuvan työntekoon ja olevan osa tiimiä. Hyvä esimies on järjestelmällinen ja hänellä on hyvät organisointitaidot. Järjestelmällisyys esiintyy aineistossa yhdeksän kertaa, joka on 19 % kategoriasta. Koen tämän kategorian liittyvän tiimityöhön ja tiimijohtamiseen, jossa organisointitaidot ovat tärkeitä. Kun tehdään työtä yhdessä tiiminä, esimiehen on osattava olla järjestelmällinen, jotta työ sujuu ja kaikki tietävät, mitä tehdä sekä mikä on heidän paikkansa ja tarkoituksensa tiimissä.

Hyvä esimies on mukana arjessa suorittavalla tavalla. Hän on ahkera, vaatii itseltään, näkee vaivaa työn ja tiimin eteen sekä pistää itsensä likoon. Hän on nöyrästi läsnä sekä pystyy mukautumaan ja asettumaan tarvittaessa ruohonjuuritasolle. Hän on aktiivinen ja hoitaa asiat. Käytännöllisyys on hänelle tärkeää. Hän ottaa kantaa asioihin ja työssä näkyy hänen henkilökohtainen otteensa. Hyvä esimies on yhteistyökykyinen ja hän on sydämestään mukana toiminnassa. Kuvio 7 havainnollistaa tämän kategorian sisällön. (Kuvio 7.) Hyvä esimies pystyy tarvittaessa ottamaan minkä tahansa position työyhteisössä tilanteen niin vaatiessa.

## Mukana toiminnassa



Kuvio 7. Mukana toiminnassa -kategorian sisältö

### 4.6.1 Parhaat tulokset saavutetaan yhdessä

Hyvä johtaminen on nöyrää. Nöyrä johtaja on kiinnostunut, kuuntelee ja ymmärtää. (Pitkänen 2012, 130.) Nöyryys on hyvä perusta yhteistyölle. Se viestii hyvästä itsetunnosta. (Pitkänen 2010, 54.) Nöyrä johtaja tunnistaa rajansa ja elää sopuosoinnussa itsensä kanssa. Hän tunnistaa myös omat heikkoutensa ja oppii omista virheistään. Nöyrä johtaja on vaatimaton myös onnistuessaan. (Sydänmaanlakka 2004, 159–160.)

Tiimityössä yhteistyökyky on tärkeä piirre (Pitkänen 2010, 114).

Tiimityön yksi olennaisimpia piirteitä on organisointitaidot (Pitkänen 2010, 114). Järjestelmällinen johtaja taitaa ajanhallinnan kiteyttäen sen tehtävien priorisointiin (Sydänmaanlakka 2004, 157). Tiimityö yleistyi 1990-luvulla. Tiimissä on hyvä olla erilaisia ihmisiä. (Pitkänen 2010, 113.) Tiimille olennaista on työskennellä yhteisen tavoitteen eteen (Pitkänen 2010, 113; Sydänmaanlakka 2004, 47). Sana tiimi esiintyy aineistossa useamman kerran eri yhteyksissä. Vieraanvaraisuusalalla tehdään usein töitä tiimeissä. Jokaisen osaston työntekijät muodostavat keskenään työtiimin. Ravintolassa esimerkiksi salin ja keittiön välinen yhteistyö on tiimityötä. Hotellissa yhteistyö vastaanoton, ravintolan, huonesiivouksen ja kokouspalvelujen välillä on sekin tiimityötä. Eri osastot tarvitsevat toisiaan saavuttaakseen parhaimman mahdollisen tuloksen.

Hyvä johtaja rakentaa itse tiiminsä ja tietää, ettei selviydy työstä ja saavuta menestystä yksin. Hän uskoo työntekijöihinsä. Hän on kuitenkin realistinen, eikä ole liian lojaali niille, jotka eivät pysty vaadittuihin suorituksiin. (Sheppardson & Gibson 2011, 280–281.) Tiimityöskentely on johtamisen työkalu. Sen avulla voidaan saavuttaa parempia tuloksia esimerkiksi asiakaspalvelussa, sisäisten prosessien tehostamisessa sekä motivaation kehittämisessä. (Sydänmaanlakka 2004, 47.) Tiimin johtaja voi toimia etäisesti tai olla mukana toiminnassa. Tiimijohtamisessa oleellista on selkeys, suunnitelmallisuus, informaation kulku ja onnistunut kommunikointi sekä riittävä osaaminen. Tärkeitä seikkoja ovat myös yhteistyö, kunnioittaminen ja välittäminen, avoimuus sekä motivoiminen ja sitouttaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 48–50.)

Tutkimuksien mukaan Y-sukupolvi on edellistä yhteisöllisempää muun muassa sosiaalisen median myötä. Y tekee työtä itseään ja tiimiään varten. Y haluaa esimiehen olevan läsnä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 121; 125.) Työyhteisössä tarvitaan nykyään yhteisöllistä johtajuutta, jossa johtajuus on jaettua. Esimies antaa kaikille tasapuolisesti vastuuta ja mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Yhteisöllisen johtajuuden tarkoituksena on innostaa työntekijöitä sekä auttaa heitä kehittymään. Tässä on tärkeintä keskinäinen luottamus. Yhteisöllisessä johtamisessa korostuvat myös hyvät vuorovaikutustaidot, sillä lujan luottamuksen saavuttaminen vaatii kaikilta työyhteisön jäseniltä avoimuutta. (Kaivola & Launila 2007, 41–42.)

Tiimityössä palkitsemisen merkitys korostuu. Tiimissä on hyvä palkita onnistumisen myötä jokainen. Tiimityön palkitsemisessa ei kannata keskittyä pelkkään suoritukseen, vaan oleellisena osana palkitsemista tulisi olla myös muiden tiimiläisten auttaminen sekä avun pyytäminen. Tasapuolinen palkitseminen ei välttämättä ole hyvä vaihtoehto. He, jotka ovat suoriutuneet erittäin hyvin, ansaitsevat myös erittäin hyvän palkkion. Hyvällä tiimijohtajalla voi teorian mukaan olettaa olevan myös humaaneja piirteitä sekä vahvat vuorovaikutustaidot. Hyvä tiimijohtaja on myös kannustava. (Pitkänen 2010, 125.) Vaikka onkin tärkeää, että esimies on tiimin jäsen ja mukana toiminnassa, on hyvä muistaa ja pitää yllä auktoriteettia. Esimies-alaissuhde ei saa olla tasa-arvoinen, vaan esimies on työnantajan edustaja. (Järvinen 2006, 29.)

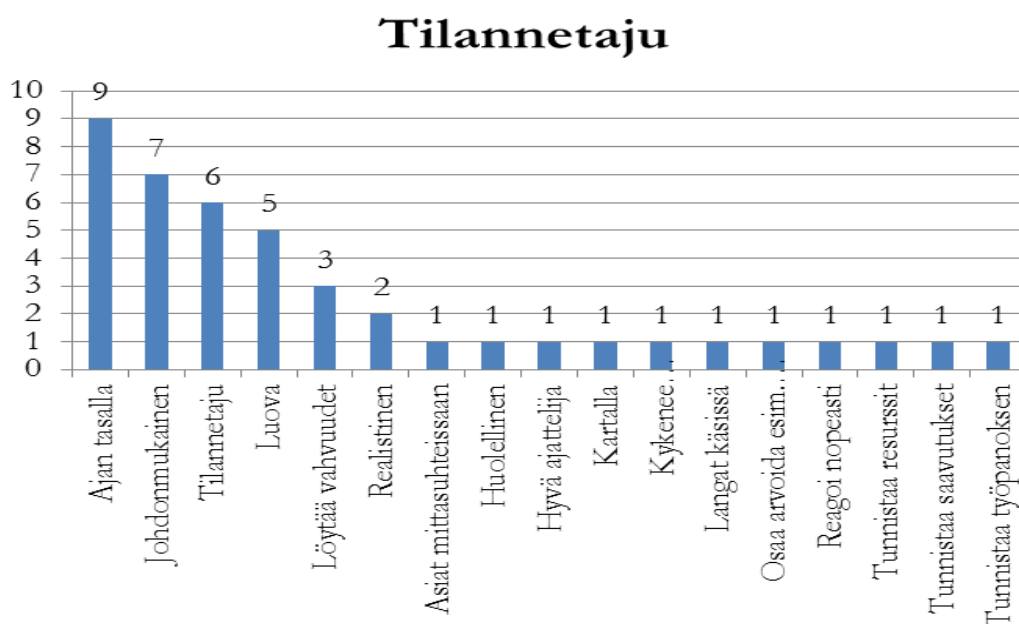
Aiemmin kerrottiin kuinka Lee Iacocca sai Chryslerin menestymään uudelleen olemalla aktiivisesti ja vahvasti mukana toiminnassa. Toinen vastaava johtaja oli Ronald Reagan, joka loi ympärilleen tiimin. Hänen tiiminsä koostui ihmisistä, joihin hän luotti. Reagan antoi heille vapauden toimia itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Hotelliketju Marriottin kansainvälinen johtaja Ed Fuller on sisäistänyt saman. Hän on itse henkilökohtaisesti mukana toiminnassa alaistensa kanssa. Hän on myös ymmärtänyt antaa heille tilaa ja vastuuta. Hän on jakanut johtamista, koska ymmärtää, ettei voi itse tehdä kaikkea. (Fuller 2011, 88–89.) Myös Nokian toimitusjohtaja Stephen Elop uskoo tiimijohtamiseen. Hän ei usko, että on vain yksi johtaja, vaan hänen mielestään parhaat tulokset saavutetaan yhdessä. (Taipale 2012.)

Yksilökeskeisyys on korostunut paljon ja tiimikeskeisyys on vähentymässä. Jokaisen yksilön työpanos on yhä merkittävämmässä osassa. (Sheppardson & Gibson 2011, 8.) Toisaalta tulokset osoittavat, että yhdessä tekeminen, tiimityö ja johtajan toimintaan osallistuminen ovat edelleen hyvin tärkeitä johtamisessa. Johtajan halutaan suhtautuvan työntekijöihinsä tasapuolisesti. Tämän tutkimuksen tuloksissa yksilökeskeisyys ei ole kovin suuresti havaittavissa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että vieraanvaraisuusalalla töitä tehdään lähes aina tiimeissä ja alalle hakeutuu ihmisiä, jotka haluavat tehdä töitä yhdessä.

#### **4.7 Eri tilanteet vaativat erilaista johtamista**

Ihanne-esimiehellä on oltava hyvä tilannetaju. Tähän viittaavat 43 kuvaavaa sanaa (7 %) muodostavat tämän tutkimuksen seitsemännen ja viimeisen kategorian (Kuvio 1). Nykyään puhutaan paljon johtajuuden murrosajasta ja muutoksen johtamisesta. Tällä hetkellä työyhteisössä voi olla jopa kolmen sukupolven edustajia, ja se vaatii esimieheltä ymmärrystä ja taitoa toimia erilaisissa tilanteissa erilaisten ihmisten kanssa. Tämä kategoria tukee hyvin johtajuuden murrosaikaa. Maailmassa monella alalla on ajoittain epävakaa tilanne ja johtajan täytyy osata toimia tämän vuoksi hyvin monissa erilaisissa tilanteissa, jotka saattavat muuttua nopeasti. Näin ollen hyvä esimies on ajan tasalla niin omien tehtäviensä kuin tilanteiden suhteen. Hän hahmottaa kokonaisuudet ja tietää, mitä tekee.

Muuttuvat tilanteet vaativat esimieheltä tilannetajua, pelisilmää ja luovuutta. Hyvä esimies kykenee hahmottamaan tulevaa, tunnistaa työntekijöidensä vahvuudet ja osaa arvioida esimerkiksi lisäkoulutuksen tarpeen. Hän on hyvä ajattelija, realistinen ja pitää myös tiukan paikan tullen langat käsissään. Hän ymmärtää asiat mittasuhteissaan, eli hän osaa keskittyä oikeisiin asioihin oikeissa tilanteissa. Hän on johdonmukainen ja huolellinen, mutta kuitenkin osaa reagoida nopeasti. Hän tunnistaa organisaation resurssit sekä työntekijöiden työpanoksen ja saavutukset. Kuvio 8 havainnollistaa tämän kategorian sisällön. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Tilannetaju-kategorian sisältö

#### 4.7.1 Hyvällä esimiehellä on luovaa pelisilmää

Eri tilanteet vaativat erilaista johtamista, joten hyvän johtajan on osattava käyttäytyä ja johtaa joka tilanteessa eri tavoin (Sydänmaanlakka 2004, 35). Esimiehiltä vaaditaan erittäin paljon, ja heidän tulee selvittää kaikista mahdollisista tilanteista. (Kaivola & Launila 2007, 54). Hyvän johtajan on siis osattava käyttäytyä ja johtaa joka tilanteessa eri tavoin. (Sydänmaanlakka 2004, 35.) Tästä voi päätellä, että hyvällä johtajalla pitää olla hyvä tilannetaju. Kokonaisuuksien hahmottaminen ja yhteyksien näkeminen asioiden välillä on tärkeää johtajuudessa (Sydänmaanlakka 2004, 157).



Vuonna 2000 Suomessa oli TIME-lehden mukaan 15 kertaa enemmän uuden tekniikan yrityksiä suhteessa väestöön. Vuonna 2010 tanskalaisen tutkimuksen mukaan Suomessa luovuutta piti tärkeänä vain 26 % ihmisistä, mutta esimiehistä 41 %. Vastaavat luvut Ruotsissa tuolloin olivat 59 ja 71 %. (Pitkänen 2010, 246.) Luovuus kuuluu älykkääseen johtamiskäyttäytymiseen. Se on osa hyvää vuorovaikutusta. (Sydänmaanlakka 2004, 125.) Luovuus viittaa siis käyttäytymiseen ja toimintaan. Uskon, että tässä tutkimuksessa luovuudella on nimenomaan tarkoitettu esimiehen kykyä toimia luovasti eri tilanteissa. Eri tilanteiden ymmärtäminen ja niissä oikein toimiminen vaativat mielestäni johtajalta luovuutta. Tämän vuoksi olen sijoittanut luovuuden tilannetajun alle.

Kuten jo aiemmin esitettiin, palautteen antaminen on asia, joka vaatii esimieheltä pelisilmää. Erityisesti julkinen kiittäminen saattaa vaivaannuttaa joitakin. Monesti palaute kannattaakin antaa henkilökohtaisesti, erityisesti kun on kyse negatiivisesta palautteesta. (Piha & Poussa 2012, 62–63.) Hyvä esimies osaa tunnistaa erilaiset tilanteet ja tarpeet sekä osaa arvioida niitä. Yleensä esimies arvioi päivittäin muita ihmisiä, heidän suorituksiaan ja osaamistaan sekä tavoitteiden toteutumista. Arviointi kerrotaan palautteen muodossa työntekijöille. Tällä pyritään joko kehuaan tai kertomaan epäonnistumisista. Esimiehen ei aina tarvitse suorittaa arviointia suoraan, vaan esimies voi kannustaa työntekijöitä myös itsearviointiin. Tämä on tehokas keino erityisesti silloin, kun työntekijän halutaan ymmärtävän itse ajattelun myötä omat kehityksen painopistealueensa. (Kontiainen & Skyttä 2010, 125.)

Johtajuus ja johtaminen elävät murrosaikaa ja maailma muuttuu nopeasti. Tämän vuoksi markkinat muuttuvat. Sukupolven vaihdos on jo osittain suoritettu. Johtajuuden työvälineet ovat muuttuneet ja ovat oletettavasti yhä muuttumassa. Vuosi 2011 oli haasteellinen. Tämän päivän ja huomisen menestyvä johtaja saa ihmiset organisaation sisällä yhteen ja oppii hyödyntämään tämän päivän johtajuuden työkaluja ja uusia sääntöjä. Vision ja tämän hetken tilanteen ymmärtäminen ovat johtajuuden tärkeimpiä ytimiä. Vain siten pystyy selviytymään muutoksesta. (Sheppardson & Gibson 2011, 20–21.)

Maailman taloustilanne on ollut haastava jo useamman vuoden ajan. Luultavasti tämä on aiheuttanut ja tulee aiheuttamaan muutostilanteita työelämässä. 1990-luvulla kehoitettiin varomaan jatkuvaa muutosta. Muutos oli jo tuolloin käynnissä. Kriisitilanteissa

tarvitaan muutosjohtamista. Sitä tarvitaan myös hyvien aikojen muuttuessa. Haastavat ajat voidaan ajatella mahdollisuuksien aikoina ja johtajan on luotava edellytykset selviämiseksi. Hänellä on oltava hyvä epätietoisuuden sietokyky. Muutokseen liittyy aina myös kulttuurin muuttuminen ja jos sitä ei sisäistetä, epäonnistutaan muutoksen läpiviemisessä. Muutostilanteissa korostuvat johtajan kannustus ja innostaminen. (Pitkänen 2010, 221; 230–231.)

Johtajuus on siirtymässä yksilökeskeisestä johtamisesta kohti yhteisökeskeistä johtamista (Sydänmaanlakka 2004, 70). Viimeisen vuosikymmenen aikana on tutkittu paljon sukupolven vaihdosta ja sitä, miten X-, Y- ja Z-sukupolvet ovat ahdasmielisempiä, itsekeskeisempiä ja tulosorientoituneempia. Sukupolven vaihdos on tosiasia ja on itsestään selvää, että yrityskulttuuri ja -psykologia muuttuvat. Se ei välttämättä ole negatiivinen asia, mutta muutos tapahtuu nopeasti, joten on hankalaa pysyä ajan tasalla. (Sheppardson & Gibson 2011, 8.) Esimiehen on ymmärrettävä, ettei kaikkia voi johtaa samalla tavalla, sillä ihmiset ovat erilaisia.

Muutoksen läpivienti on esimiehen vastuulla. Muutoksesta selviäminen helpottuu, kun siitä osataan viestiä oikein organisaatiossa. Muutos vaikuttaa niin ihmisten järkeen kuin tunteeseenkin ja esimiehen on päätettävä, vedotaanko viestinnässä tunteisiin, järkeen vai molempiin. Muutostilanteessa henkilöstön motivoituminen uuteen on tärkeää, joten vetoaminen ihmisten tunnepuoleen saattaa olla järkevää. Muutoksen läpiviennissä kannattaa aina keskittyä positiiviseen ja luoda myönteisiä mielikuvia tulevasta. Muutostilanne on aina kriittinen, mikä herkistää henkilöstöä. Tämän vuoksi viestinnän täytyy olla hyvin tarkkaan harkittua, sillä ihmiset saattavat reagoida muutostilassa asioihin herkemmin tai jopa eri tavoin kuin normaalissa tilanteessa. Muutostilanteissa erityisen tärkeää on hyvän työympäristön luominen ja ylläpito sekä turvallisuuden tunteen säilyttäminen. (Nummelin 2007, 113–115.)

Johtamisen murrosaika pakottaa vanhat johtajat sopeutumaan muutokseen (Sheppardson & Gibson 2011, 15). Tutkimuksessa sopeutuminen ei noussut kertaakaan esille. Tämä ihmetyttää, sillä sopeutuminen on omasta mielestäni tänä murroksen aikana yksi tärkeimmistä johtajan piirteistä. Pidetäänkö sopeutumista mahdollisesti nykyään itsensä selvytenä? Tai vaikuttaako asiaan se, ettei tutkimuksen kohderyhmä ole välttämät-

tä ajatellut johtajuuden olevan murroksessa. Johtajuuden murroksesta on puhuttu jo 1990-luvun kirjallisuudessa, joten murrosaika ei ole uusi käsite.

Muutoksen aikana johtamisessa korostuvat monet tässä tutkimuksessa esiintyvät piirteet. Erityisesti epävakaa maailman taloudellinen tilanne on aiheuttanut kriisitilanteita ja vaatinut sopeutumaan muutokseen. Uskon, että tällaisena aikana esimiehen ajan tasalla oleminen on erityisen tärkeää. Tällöin korostuvat myös yhdessä tekeminen ja eettisyys. Kriisin aikana tekemiseen saattaa liittyä enemmän tunnetiloja kuin yleensä, ja hyvä esimies osaa huomioida tämän. Työpaikan pysyvyys saattaa olla epävarmaa, joten esimiehen kannustaminen ja motivoivan ilmapiirin luominen ovat kriittisiä tekijöitä. Esimiehen vuorovaikutustaidot korostuvat, kun tunnetekijöitä on paljon. Silloin toista osapuolta ja hänen suhtautumistaan asioihin tulee osata arvioida normaalia enemmän, sillä ihminen saattaa olla normaalia herkempi. Tilanne on ollut epävakaa lähes koko aineiston keräämisen ajan. Myös tämä saattaa vaikuttaa siihen, miksi aineistossa esiintyvät piirteet, taidot ja ominaisuudet ovat niin ihmiskeskeisiä.

## 5 Pohdintaa ihanne-esimiehestä

Tutkimuksen tavoite oli löytää aineiston pohjalta kuvaus ihanne-esimiehestä. Koko aineiston perusteella löytyi seitsemän ihanne-esimiestä määrittelevää kategoriasta: humaani, vuorovaikutustaidot, luottamus, kannustava, ammattitaitoinen, mukana toiminnassa ja tilannetaju. Tärkeimmät ominaisuudet ovat tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Dialogi-hankkeen mukaan palautteen antaminen on Y:n mielestä hyvän johtajan tärkein ominaisuus. Y-sukupolven mukaan hyvä esimies on mahdollistaja, joka antaa tilaa ja tukee, eikä komenna. Hyvää esimiestä on helppo lähestyä. Hänelle on helppo puhua myös avun tarpeessa. Hän kommunikoi hyvin ongelmatilanteissa. Hyvä esimies on aito. Hän kantaa vastuun ja on läsnä. (Piha & Poussa 2012, 129–132.) Nämä vaatimukset kiteyttävät melko hyvin tämän kategorian tulokset. Mahdollistaja löytyy humanista kategoriasta, kuten myös ongelmanratkaisija. Vuorovaikutustaidot korostuvat lähestyttävyyden ja kommunikoinnin myötä. Luotettava esimies kantaa vastuun ja läsnä oleva esimies on mukana toiminnassa.

Tutkimuksen tulokset kiteytyvät melko hyvin myös raportin alussa mainittuun transformatiiviseen johtamiseen, jossa merkittäviä piirteitä ja ominaisuuksia ovat karisma, innoittaminen, tarpeiden ymmärtäminen, hyvän vision omaaminen, luottamus ja mukana toiminnassa oleminen (Sydänmaanlakka 2004, 46). Tutkimuksen tuloksissa karisma liittyy hyvin vuorovaikutustaitoihin, innoittaminen kannustukseen, tarpeiden ymmärtäminen humaaniin käytökseen ja visio ammattitaitoon. Luottamus ja mukana toiminnassa oleminen ovat omat kategoriansa. Jo tämän perusteella voi väittää, että teoria tukee osittain hyvin tutkimuksen tuloksia.

Johtaja, jolla olisi kaikki tässä tutkimuksessa mainitut ominaisuudet, olisi varmasti laajalaisesti hyvä johtaja. Hän pärjäisi todennäköisesti niin ihmisten kanssa kuin tuloksellisen liiketoiminnan tukemissa ja johtamisessa. Suurin osa johtajan ominaisuuksista on elämän aikana hankittuja taitoja tai opeteltuja tapoja. Jotkin ominaisuudet kehittyvät jo kovin varhaisessa vaiheessa elämää, kuten oma persoonallisuus sekä itseluottamus. Vain jotkin taidot kehittyvät opiskelun ja elämäkokemuksen myötä. Huomattava määrä tietoon ja ihmissuhteisiin liittyvistä taidoista ja ominaisuuksista kehittyvät opintojen jälkeisessä vaiheessa työelämässä. (Kotter 1990, 54–55.)

Otannassa on opiskelijoita noin 760. He kaikki eivät välttämättä pidä jokaista 653 ihanne-esimiehen kuvausta tärkeänä. On paljon kiinni ihmisen omasta arvomaailmasta, mitä hyvässä esimiehessä arvostaa. Koska eri ihmiset arvostavat erilaisia piirteitä hyvässä johtajassa, erilaiset ryhmät vaativat erilaista johtamista. Kuten tuloksissa esitetään, myös eri tilanteet vaativat erilaista johtamista. Näin ollen en usko, että koskaan löydetään yhtä johtajatyyppeä tai johtamistapaa. Tämä tutkimus on tärkeä, koska se antaa näkökulmaa sille, millainen on hyvä Y-sukupolven esimies vieraanvaraisuusalalla.

Tuloksia arvioitaessa kannattaa huomioida, että ne eivät ole absoluuttisia. Opiskelijat eivät ole välttämättä olleet täysin rehellisiä, suoria ja avoimia mielipiteissään. Ehkä he eivät uskaltaneet sanoa suoraan kaikkea opettajan läsnä ollessa. On siis otettava huomioon, että tällaisessa sosiaalisessa tilanteessa opettajan läsnäolo on saattanut vaikuttaa opiskelijoiden tarinoihin. Toisaalta vastaajat koostuvat restonomiopiskelijoista, jotka ovat tulevia esimiehiä. Joillakin opiskelijoilla saattoi olla jo esimieskokemusta. Näiden seikkojen vuoksi en usko, että opiskelijoilla olisi ollut syytä olla epärehellisiä. Päinvastoin uskon tilanteen olleen oppimistilanteena kaikille erittäin hyödyllinen ja antaen eväitä esimiestyöhön tulevaisuudessa. On otettava huomioon myös se, että tilanteessa on puhuttu ihanne-esimiehestä. Ihanne viittaa johonkin, joka ei välttämättä ole todellista. Tällaista esimiestä ei siis tarvinnut olla olemassa, vaan opiskelijat saivat vapaasti kertoa, millaisen esimiehen kukin haluaisi.

Tutkittavina ovat olleet restonomiopiskelijat. Voidaan siis olettaa, että heillä on työkokemusta vieraanvaraisuusalalta. Tuloksia on syytä peilata vieraanvaraisuusalan tunnusomaisiin piirteisiin. Alalla on monia erilaisia johtajia. Toiset ovat saavuttaneet menestyksen tekemällä paljon töitä korkealla työmoraalilla. Toiset taas ovat korkeasti koulutettuja. Joka tapauksessa alaa johdetaan sillä työskentelevien ihmisten ja heidän taitojensa kautta. Taitojen lisäksi tunteet ovat tärkeitä, sillä alalla pyritään tarjoamaan asiakkaille elämyksiä ja vaikuttamaan heidän tunteisiinsa. Alalla työskennellään tiiminä ja johtajat valitsevat omat tiiminsä. (Sheppardson & Gibson 2011, 2.) Itselläni on yli kymmenen vuoden työkokemus vieraanvaraisuusalalta. Olen työskennellyt niin risteilyaluksella, lentokentällä, ravintoloissa, hotellissa, kuin tapahtumia järjestävässä yrityksessä. Koen näin ollen, että itselläni on hyvä käsitys vieraanvaraisuusalasta.

Raportin alkupuolella esitettiin monen haluavan olla johtaja. Moni uskoo olevansa hyvä johtaja ja omaavansa useita hyvän johtajan ominaisuuksia, piirteitä ja taitoja. Oleellista hyvässä johtajuudessa on se, miten työntekijät näkevät johtajansa. (Sheppardson & Gibson 2011, 282.) Uskon hyvän johtajuuden toteutuvan silloin, kun työntekijät ja esimies tunnistavat esimiehessä samat piirteet, taidot ja ominaisuudet. Silloin esimies tunnistaa myös itse ne samat vahvuutensa, jotka hänen alaisensa näkevät. En tarkoita tällä sitä, että X-sukupolven esimiehen tulisi sopeutua kaikkeen, mitä Y-sukupolven alainen vaatii. Uskon hyvän johtajuuden toteutuvan, kun esimiehellä ja alaisella on samanlainen näkemys esimiehen vahvuuksista ja heikkouksista sukupolveen katsomatta. Silloin esimies tunnistaa ne piirteet, ominaisuudet ja taidot, jotka alaisten mielestä eivät ole hänen vahvuuksiaan ja hän pystyy joko kehittymään näissä, tai käsittelemään asian kohtuuttomana vaatimuksena, jolloin asiaan pitää tarttua ristiriitatilanteiden välttämiseksi.

Tutkimus on paljolti kiinni siitä, miten ihminen kokee asioita (Northouse 2010, 27). Tuloksia tulkitessa on otettava huomioon, että ne ovat minun näkemyksiäni asiasta oman tietämykseni ja tuntemukseni perusteella. Joku toinen olisi saattanut tulkita asioita toisin. Joku olisi saattanut sijoittaa jonkin ominaisuuden johonkin toiseen kategoriaan. Olisi myös saattanut syntyä ihan toisenlaisia tai -nimisiä kategorioita. Toisaalta juuri tämän takia on mielenkiintoista tehdä vertailevaa tutkimusta ja nähdä, miten kaksi ihmistä on tehnyt tutkimuksen samaa aineistoa käyttäen ja millaisia tuloksia he ovat saaneet. Tämän ja alkuperäisen tutkimuksen tuloksia vertaillaan luvussa 5.3.

Syksyllä 2012 raportin kirjoittamisen ohella löysin muistiinpanoni päivittäisjohtamisen kurssilta keväältä 2010. Hyvä pomo 15.4.2010 2A-luokan mielestä on sellainen, jolla on johtamistaitoja. Hän on määrätietoinen, tavoitettavissa ja mukana toiminnassa. Hän on auktoriteetti. Hänellä on hyvät sosiaaliset taidot. Hän on reilu ja tasa-arvoinen. Hän ottaa asiat hoidettavakseen. Hän kuuntelee sekä osaa motivoida ja delegoida. Hän pitää langat käsissään. Hän on luotettava ja järjestelmällinen sekä ymmärtää oman rajallisuutensa. (Nurminen, K. 15.4.2010.) Kannustavaa lukuun ottamatta tässä esiintyvät kaikki tämän tutkimuksen kategoriat. Tärkeimmät kategoriat olivat humaani, vuorovaikutustaidot ja mukana toiminnassa.

Löysin myös muistiinpanoni siltä hetkeltä kun olimme tunnilla jakaantuneet ryhmiin keskustelemaan hyvän esimiehen ominaisuuksista. Ensimmäisenä paperilla lukee mukana toiminnassa. Myös luotettava ja hyvä kuuntelija on mainittu, kuten myös auktoriteetti. Auktoriteetin alla lukee osaa asiansa, millä viitataan esimiehen ammattitaitoon. Tässä tutkimuksessa auktoriteetti on kuitenkin sijoitettu humaani-kategoriaan. Ryhmä halusi myös esimiehen ymmärtävän oman rajallisuutensa. Tähän ryhmä on liittänyt sen, että esimies kokoaa ympärilleen taitavia ihmisiä, joka viittaa tässä tutkimuksessa tiimi-johtamiseen. Oma rajallisuus on humaani-kategoriassa. Olisi mielenkiintoista ymmärtää omia ajatuksiaan ja sitä, minkä vuoksi ne ovat kahden vuoden aikana muuttuneet niin, että yhdistän asioita eri tavoin.

Aiemmin raportissa pohdittiin, onko tasapuolisuudella ja tasa-arvoisella mahdollisesti tarkoitettu samaa. Omissa muistiinpanoissani tasa-arvoinen on yhdistetty reiluuteen, eli tällöin voi olettaa, että mahdollisesti tasa-arvoisuutta ja tasapuolisuutta ei ole muissa-kaan tilanteissa erotettu toisistaan. Toisaalta niin tasa-arvoinen kuin tasapuolinenkin kohtelu on reilua ja toivottavaa, joten tässäkin tilanteessa en määrittäisi niiden välille suurta merkittävää eroa, joka vaikuttaisi tutkimuksen tuloksiin.

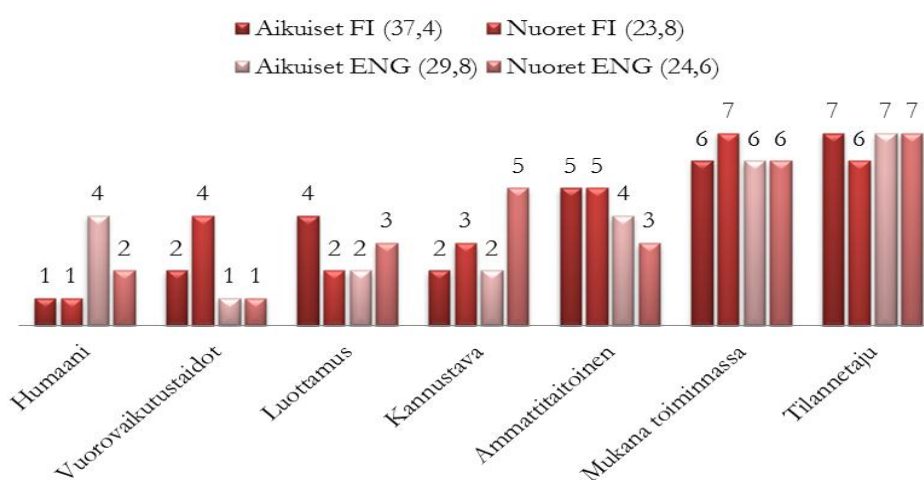
Raportissa on esitelty eri aloilta tehtyjä tutkimuksia hyvästä esimiehestä. Tulokset ovat osittain hyvin samansuuntaisia tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Esimerkiksi Googlen ja Dialogi-hankkeessa korostuivat ihmiskeskeisyys ja vuorovaikutustaidot. Tampereen yliopiston teettämän tutkimuksen mukaan tämän päivän esimieheltä vaaditaan paljon, kun sukupolvien väliset erot vaativat johtajaa taipumaan moniin eri tilanteisiin ja huomioimaan useita eri asioita päivittäisessä johtamisessa. Tulokset eivät siis ole yleistettävissä kaikille aloille, mutta ne voivat yleistää restonomiopiskelijan sielunmaailmaa.

## **5.1 Tutkittavien ryhmien tulosten eroavaisuudet ja yhtäläisyydet**

Tutkimuksen tuloksia on verrattu teoriaan ja pohdittu eri näkökulmista, mutta halusin pohtia myös tutkimuksen otannassa esiintyneen neljän ryhmän vastausten eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Tämä oli alusta asti selkeää, että tulon tekemään näin, koska on mielenkiintoista nähdä, onko nuoriso- ja aikuisopiskelijoiden tai suomenkielisten ja kansainvälisten ryhmien välillä merkittäviä eroja. Ja jos on, niin mitä ne ovat ja mistä ne

voivat johtua. Aineistosta käy ilmi, minkä ryhmän hyvän esimiehen kuvaus mikäkin sana on. Siitä ei käy ilmi, milloin mikäkin kommentti on sanottu ja onko tiettyjä kuvauksia ollut enemmän tiettyyn aikaan vai ovatko kuvaukset olleet samankaltaisia läpi aineiston keruun ajankohdan. Näillä seikoilla saattaisi olla merkitystä, jos tietäisi, ovatko kuvaukset vaihdelleet ja onko eri asioita pidetty tärkeänä eri aikoina. Tämän vuoksi ryhmien välisiä eroja pohditaan vain aineistosta selviävien seikkojen pohjalta.

Suomenkieliset päiväopiskelijat ovat suurin joukko otannasta. Heidän näkemyksiään on 304. Suomenkielisten aikuisopiskelijoiden kuvauksia on 180, kansainvälisten päiväopiskelijoiden 118 ja aikuisopiskelijoiden 51. Ryhmien tulosten välillä on joitakin eroja. Kannustava- ja mukana toiminnassa -kategoriat ovat vähiten merkittäviä kaikissa ryhmissä. Ammattitaitoinen-kategorian tärkeys on jakaantunut tasaisesti. Neljän ensimmäisen kategorian jakaumissa on eniten eroavaisuuksia. Suomalaisille ryhmille esimiehen humanit taidot, piirteet ja ominaisuudet ovat tärkeimpiä. Kansainväliset ryhmät taas painottavat vuorovaikutustaitojen merkitystä. Nuorten suomenkielisten opiskelijoiden ryhmä on ainoa, jossa kaikissa kategorioissa on eri määrä kuvauksia. Kaikissa muissa ryhmissä osassa kategorioista on yhtä monta kuvausta. Suomenkieliset aikuisopiskelijat pitävät humanin toiminnan jälkeen vuorovaikutustaitoja ja kannustavuutta yhtä tärkeinä. Kansainvälinen aikuisopiskelijoiden ryhmä pitää vuorovaikutustaitojen jälkeen yhtä tärkeinä luottamusta ja kannustavuutta, ja seuraavaksi tärkeimpiä ovat humani toiminta ja ammattitaito. Kansainväliset nuoret painottavat vuorovaikutustaitojen jälkeen humania toimintaa, jonka jälkeen luottamus ja ammattitaito ovat yhtä tärkeitä. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Ryhmien väliset kategorijakaumien erot

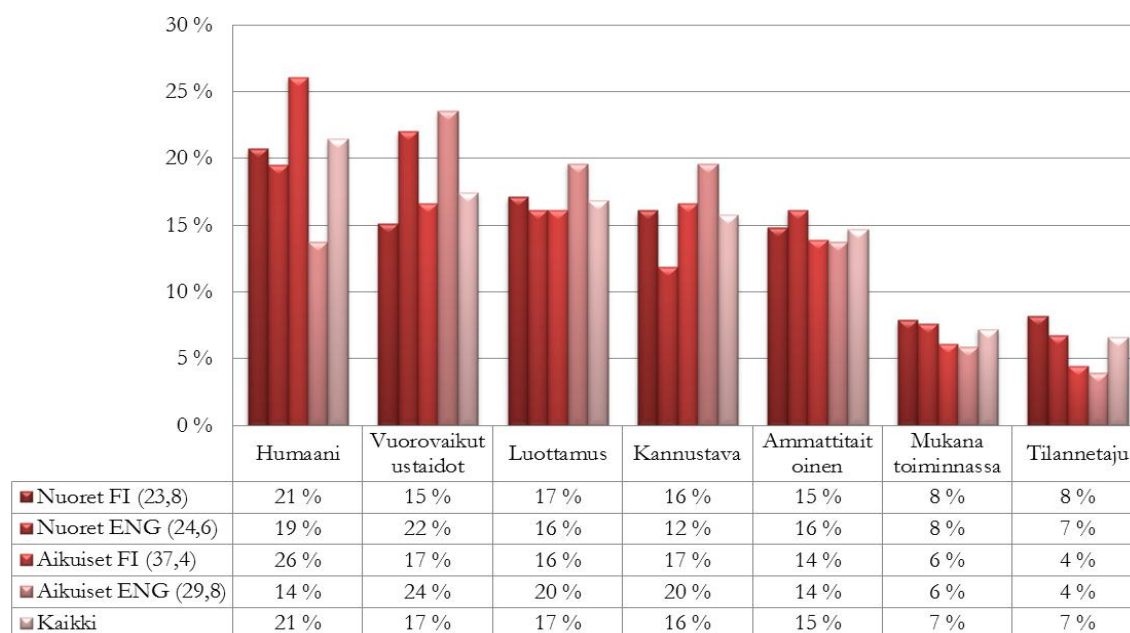


Tarkoituksena oli pohtia ryhmien välisiä eroja niin kansainvälisestä kuin sukupolvien välisestä näkökulmasta. Tämä kuvio ei anna suuntaviivoja sille, että ainakaan kansallisuudella olisi kovin suurta merkitystä siinä, mitä esimieheissä arvostetaan. Kuvio näyttää, ettei suomenkielisten ja kansainvälisten ryhmien välillä ole selkeää jakaumaa siten, että suomenkieliset ryhmät olisivat yhdessä eri mieltä jostain kansainvälisten ryhmien kanssa lukuun ottamatta humaania ja vuorovaikutustaitoja. On selvää, että juuri näiden kahden kategorian sisältämät piirteet ovat tänä päivänä tärkeitä. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, sekä lähestyttävyyden ja hyvä kuuntelemisen taito ovat nousseet useasti esiin tämän työn teoriaosuuksissa, joten ei liene yllättävää, että ne ovat tämän tutkimuksen kärkikategoriat. Kuviossa kansainvälisen aikuisryhmän korkea palkki humaani-kategorian kohdalla pistää silmään, mutta kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, luku voisi yhtä hyvin olla kolme. Ainoa hyvin yllättävä tulos on suomenkielisten päiväopiskelijoiden ryhmässä vuorovaikutus-kategorian sijoittuminen. Erityisesti teorian mukaan Y-sukupolvi painottaa vuorovaikutustaitojen merkitystä, joten on yllättävää, että tämä kategoria ei ole heti toisena tai jopa tärkein. (Kuvio 9.) Myös tämän vuoksi on aiheellista tutkia sukupolvien välisiä eroja.

Tutkimuksen aineistossa ikäjakauma on 20–60 vuotta (Nurminen, K. 23.5.2012). Ikäjakautumisen tiedossa oleminen ei vielä anna lupaa kovin syvälliseen ryhmien välisten erojen tulkittamiseen ikäjakauman perusteella. Tämän tarkkaa tulkintaa varten pitäisi luultavasti mennä myös todella syvälle aivan erilaisessa teoriassa. Jos olisi tiedossa, mikä on ollut vanhempien opiskelijoiden osuus, sillä saattaisi olla merkitystä lopputulokseen. Jos 60-vuotiaita on ollut ryhmässä vain esimerkiksi kaksi, niin sillä tuskin on niin suurta merkitystä tuloksien kannalta, kuin esimerkiksi jos heitä olisi ryhmässä 10. Lisäksi aikuisopiskelijoilla tarkoitetaan osa-aikaopiskelijoita, eli he ovat päätoimisesti työelämässä ja opiskelevat työn ohella. Aikuisopiskelija ei siis tarkoita sitä, että hän olisi merkittävästi kokopäiväopiskelijaa vanhempi.

Nuorten ja aikuisopiskelijoiden ryhmien välisiä eroja tarkasteltaessa huomaa tulosten olevan pääsääntöisesti hyvin tasaiset keskenään. Tämä johtunee siitä, että aikuisryhmät eivät koostu selkeästi X-sukupolven edustajista, vaan ikäjakauma on laaja. Kuviossa 10 ryhmän nimen jälkeen sulkeissa on kunkin ryhmän keski-ikä. Nuorten ryhmien edusta-

jat ovat Y-sukupolvea, sillä keski-ikä viittaa 1980-syntyneisiin koko aineiston keräämisen ajankohtana 2007–2011. Aikuisryhmien keski-ikä viittaavat X-sukupolveen. (Kuvio 10.) Näissä nuorimmat opiskelijat ovat olleet 23- ja 24-vuotiaita, jotka taas edustavat Y-sukupolvea (Taulukko 1). Nuoriso-opiskelijoiden kertomia kuvauksia on aineistossa yhteensä 422 ja aikuisten 231. Voi päätellä, että suurin osa kohderyhmästä on Y-sukupolven edustajia, koska heitä on myös aikuisryhmissä. Tämän vuoksi sukupolvien välisten selkeiden erojen puuttuminen ei yllätä. Myös tästä syystä työn fokus on pidetty Y-sukupolvessa.



Kuvio 10. Sukupolvien väliset erot.

## 5.2 Tutkimusten vertailu – sama data, kaksi tutkimusta

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tehdä vertaileva tutkimus, jotta voidaan testata vanhemman lehtorin Kari Nurmisen tekemän tutkimuksen luotettavuutta ja todenpitävyyttä. Haluttiin tietää, voiko kaksi eri lähtökohdissa olevaa henkilöä saavuttaa samanlaisia tuloksia ja jos voivat, niin millaisia ne olisivat. Mielenkiintoista on myös eroavien tuloksien saaminen. Nurminen aloitti oman tutkimuksensa vuonna 2007 ja se valmistui vuonna 2012. Aloitin tämän opinnäytetyöprosessin toimeksiannon saatua huhtikuussa 2012. Emme halunneet Nurmisen tuloksien vaikuttavan omiini, joten emme keskustelleet hänen tutkimuksensa tuloksista tämän prosessin aikana ennen kuin oma tutkimukseni oli valmis syksyllä 2012. Taulukko 5 esittää molempien tutkimusten tulokset.

Nurmisen oma aineisto sisältää 652 kuvausta. Raakadata, jonka sain häneltä, sisältää 653 sanaa. Olemme keskustelleet asiasta löytämättä ratkaisua siihen. Emme kuitenkaan usko sen olevan kriittinen seikka tuloksien tai tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Taulukko 5. Vertaileva tutkimus

<b>Repo</b>	<b>LKM</b>	<b>%</b>	<b>Nurminen</b>	<b>LKM</b>	<b>%</b>
Humaani	140	21,4 %	Membership	164	25,2 %
Vuorovaikutustaidot	114	17,5 %	Results	108	16,6 %
Luottamus	110	16,8 %	Encouraging	107	16,4 %
Kannustava	103	15,8 %	Communicative	105	16,1 %
Ammattitaitoinen	96	14,7 %	Person	103	15,8 %
Mukana toiminnassa	47	7,2 %	Professional	65	10,0 %
Tilannetaju	43	6,6 %			
<b>YHT.</b>	<b>653</b>	<b>100,0 %</b>	<b>YHT.</b>	<b>652</b>	<b>100,0 %</b>

Oma tutkimukseni on ollut hyvin tulkinnanvarainen Nurmisen muiden tarinoiden perusteella tekemistä tulkinnoista. On mielenkiintoista huomata, että tästä huolimatta tutkimusten tuloksissa on paljon yhtäläisyyksiä. Olemme onnistuneet saamaan samannimisiä kategorioita, kuten taulukosta 5 huomaat. Tosin kategoriat ovat hieman toisessa järjestyksessä. Nurmisen tutkimuksessa membership, joka on verrattavissa nimensä perusteella omaani mukana toiminnassa -kategoriaan, on suurimmassa osassa. Ja oma suurin kategoriani humaani on Nurmisen tutkimuksessa verrattavissa kategoriaan person, johon sisältyy selkeästi vähemmän kuvauksia. Kaiken kaikkiaan olemme onnistuneet saamaan kolme täysin samannimistä kategoriaa: vuorovaikutustaidot – communicative, kannustava – encouraging ja ammattitaitoinen – professional. (Taulukko 5.) Uskon tämän olleen mahdollista, sillä molemmilla on ollut käytössään sama aineisto ja kategoriat on perustettu sen mukaan, mitä sanoja aineistossa on esiintynyt paljon.

Vaikka otsikkotasolla olemmekin onnistuneet saamaan samanlaisia kategorioita, sisällöllään ne eroavat toisistaan melko paljon. Kaikissa Nurmisen kategorioissa on sisältöä vähintään viidestä omasta kategoriastani. Tässä ilmenevät mahdollisesti erilainen ammatillinen lähtökohta ja sukupolvien välinen ajattelutapa. Kolme kategoriaa on onnistuttu saamaan sekä otsikkotasolla että sisällöllisesti hyvin samantyyllisiksi. Parhaiten sisällöllisesti kohtaavat kategoriat kannustava ja encouraging (Liite 2). Näihin kategorioihin on sijoitettu määrällisesti eniten samoja kuvauksia ja niissä on vähiten eri kuvauksia.

Tosin Nurminen on sijoittanut palautteen vuorovaikutustaitoihin, joka on oman kannustava-kategoriiani tärkein kuvaus. On mielestäni selvää, että palaute on vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä, mutta itse koen sen enemmän kannustavaksi tekijäksi. Nurmisen encouraging kategoriassa on kaksi kuvausta, jotka ovat tärkeitä kuvauksia kahdessa muussa kategoriassani. Hän on sijoittanut sinne luovan, joka on tärkeä kuvaus tilannetaju-kategoriassani, sekä esimerkillisyyden, joka on suuri osa ammattitaitoinen-kategoriaani. Tietysti nämä voivat olla myös kannustavia tekijöitä. Erityisesti esimiehen esimerkillinen toiminta voi kannustaa työntekijöitä toimimaan samoin. Itse koin esimerkillisyyden siten, että esimerkkinä toimiminen vaatii esimieheltä ammattitaitoa.

Hyvin samankaltaisiksi ovat muodostuneet myös kategoriat vuorovaikutustaidot – communicative ja ammattitaitoinen – professional (Liite 3). Communicative-kategoriassa on kaikki omassa tutkimuksessani tärkeimmiksi vuorovaikutustaidoiksi osoittautuneet kuvaukset. Suurin eroavaisuus on jo todettu palautteen esiintyminen vuorovaikutustaidot-kategoriassa ja omassa tutkimuksessani olen kokenut sen kannusteeksi. Huumorin ja karisman omasta vuorovaikutustaidot-kategoriastani Nurminen on sijoittanut person-kategoriaansa, kun itse koin ne hyviä vuorovaikutustaitoja tukeviksi seikoiksi.

Nurmisen tutkimuksessa on kaksi kategoriata, jotka yhdistyvät omassa tutkimuksessani yhden otsikon alle. Hänen professional- ja results oriented -kategoriensa ovat yhdistettyinä hyvin samanlaiset kuin oman ammattitaitoinen-kategoriiani. En ollut erikseen erottanut tulosorientoitunutta omaksi luokakseen, sillä koin näiden asioiden kuuluvan ammattitaitoon. Mielestäni ammattitaitoinen esimies on myös tulosorientoitunut. Pyrin pitämään ammattitaitoinen-kategoriassani pääpainon managementissa eli asioiden johtamisessa ja sellaisessa toiminnassa, joka ei ole niin ihmiskeskeistä. Results oriented -kategoriassa on kuvauksia kaikista omista kategorioistani (Liite 4). Ne painottuvat ammattitaitoiseen ja mukana toiminnassa olemiseen. Suuri ero tässä on myös se, että delegointi on sijoitettu tähän luokkaan, kun itse koen delegoinnin liittyvän vahvasti luottamiseen. Kun esimies delegoi työtehtäviä alaisilleen, se osoittaa mielestäni luottamusta heitä kohtaan, että he selviävät heille annetuista tehtävistä. Liite 5 havainnollistaa pro-

fessional-kategorian sisällölliset erot ja yhtäläisyydet tämän tutkimuksen kanssa (Liite 5).

Membership ja mukana toiminnassa ovat otsikkotasolla hyvin samanlaiset ja on mielenkiintoista huomata, että molemmat ovat nostaneet tämän esille aineistosta. Sisällöllisesti kategoriat ovat kuitenkin hyvin erilaiset (Liite 6). Nurmisen membershipissa on vain kaksi mukana toiminnassa esiintyvää kuvausta. Ne ovat mukana toiminnassa ja osallistuu. Muuten mukana toiminnassa -kategorian kuvaukset ovat jakautuneet Nurmisen kaikkiin paitsi communicative-luokkaan. On mielenkiintoista, että miten saman asian voi kokea niin eri tavoin. Nurmisen membershipiin kuuluvat muun muassa tunteily ja sosiaaliset taidot, jotka itse koen sijoittuvan vuorovaikutustaitoihin. Tasapuolisuuden ja eettisyyden olen sijoittanut tämän sijaan humaaniin. Nurminen on sijoittanut membershipiin myös monia kuvauksia, joista itse olen koonnut luottamukseen. Näitä ovat muun muassa luottamus, luotettava, lojaali ja joustava. Nurmisen tutkimuksessa luottamusta ei ole luokiteltu omaksi kategoriakseen, vaan oman luottamus-luokkani sanat ovat jakautuneet tasaisesti kaikkiin Nurmisen kategorioihin vuorovaikutustaitoja lukuun ottamatta.

Person ja humaani viittaavat myös otsikkotasolla samaan asiaan eli ihmiskeskeisyyteen. Myös näissä on joitakin sisällöllisiä eroja. (Liite 7.) Humaaniin kiteytyvät melko hyvin Nurmisen person ja membership. Näissä molemmissa on kyse ihmisten kanssa toimimisesta, jossa tekeminen on hyvin ihmiskeskeistä. Kuten jo mainittiin, tasapuolisuus ja eettisyys edustavat Nurmisen tutkimuksessa membershipia. Person-kategoriassa ovat muuan muassa humaani, empaattisuus ja välittäminen, jotka ovat olennainen osa humaania. Humaanin kuvaukset jakaantuvat Nurmisen tutkimuksessa silti laajalti. Niitä esiintyy kaikissa paitsi encouraging-kategoriassa. Pääpaino on kuitenkin luokissa person ja membership.

Suurimmat selkeät erot tuloksissa ovat ne, että en ole luokitellut tulosorientoituneisuutta erikseen ja Nurminen ei ole päätenyt luottamukseen ja tilannetajuun. Tilannetajun kuvaukset ovat jakautuneet neljään eri Nurmisen kategoriaan. Tilannetajun ja pelisilmän Nurminen on sijoittanut ammattitaitoiseen. Loogisuus ja johdonmukaisuus ovat vuorovaikutustaidoissa, kun itse koen, että esimies tarvitsee näitä ominaisuuksia pysy-

äkseen ajan tasalla. Resurssien ja työpanoksen tunnistaminen ovat myös tärkeitä seikkoja tässä, kun Nurminen on kokenut niiden liittyvät membershipiin. Tulevaisuuden hahmottamisen Nurminen on sijoittanut kategoriaan results oriented, kun mielestäni tilannetaju ei ole vain tämän hetken ymmärtämistä, vaan on myös tärkeää osata katsoa asioita tulevaisuuden valossa.

Myös Nurminen on vertaillut ryhmien välisiä tuloksia. Kummankaan tutkimuksen tuloksissa ryhmien välillä ei ollut suuria merkittäviä eroja. Omassa tutkimuksessani suurin ero oli se, että suomenkieliset ryhmät pitivät humaania kategoriaa tärkeimpänä kun englanninkieliset ryhmät painottivat vuorovaikutustaitoja. Nurmisen tutkimuksessa suomenkielisille ryhmille membershipin merkitys oli selkeästi tärkeämpi kuin englanninkielisille. Englanninkieliset ryhmät painottivat person- ja results oriented -kategorioita.

Vertailevassa tutkimuksessa ei ole mielestäni kyse siitä, onko jotain tehty oikein vai väärin. Ehkä vaikuttavinta tässä on se, että otsikkotasolla tulokset ovat paria poikkeusta lukuun ottamatta hyvin samanlaiset, mutta sisällöllisesti olemme kokeneet asioita eri tavoin. Kuten jo aiemmin todettiin, omassa tutkimuksessani on ollut kyse toisen ihmisen tulkintojen uudelleen tulkitsemisesta. Nurminen on itse kerännyt aineiston ja tietää, mikä kunkin termin todellinen merkitys on. En ole voinut tietää, mitä Nurminen on milläkin kuvauksella tarkoittanut. Olen voinut toimia vain siten, mitä itse koen minkäkin kuvauksen merkitsevän. Esimerkiksi en koe aineiston sanoja pelottava ja patistava positiivisiksi, mutta Nurmisen raportista selviää, että ne ovat positiivisessa valossa ilmaistuja. Pelottavalla tarkoitetaan keittiömaailmassa kokkia, jota arvostetaan ja kunnioitetaan paljon. Patistavalla on tarkoitettu kannustamista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Nurminen 2012, 8.) Mietin näitä pitkään, miten voisni nämä tulkita ja sijoittaa. Pelottavan olen kokenut auktoriteetiksi ja patistavan kannustavaksi. Näissä olen osannut ajatella samoin Nurmisen kanssa.

Yhtäläisten tulosten saaminen ei ole selvää samasta aineistosta huolimatta, sillä kyse on siitä, miten koemme asioita ja tulkitsemme aineistoa. Kuten todettu, otsikkotasolla tulokset ovat hyvin samanlaisia, mutta sisällöllisesti tulokset eroavat jonkin verran. Toisaalta todennäköisyys sille, että olisimme saaneet samat tulokset, oli mielestäni pieni.

Eikä se olisi ollut tarkoituksenmukaista. Tuloksissa näkyvät mielestäni nämä paljon puhutut sukupolvien väliset näkemuserot. Tänä päivänä inhimillisyys ja ihmiskeskeinen toiminta työelämässä ovat korostuneet. Tämä johtuu pitkälti vaativasta Y-sukupolvesta, jonka arvomaailma eroaa edeltäjästään. Työ ei ole elämän keskipiste ja vapautta ja joustavuutta arvostetaan paljon. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat myös kriittisessä asemassa. Itse edustan vuonna 1985 syntyneenä Y-sukupolvea. Ei siis ole yllättävää, että olen mieltänyt aineiston kuvauksia juuri niin kuin olen tehnyt. Kärjessä olevat kategoriat humaani ja vuorovaikutustaidot kuvaavat mielestäni hyvin sitä, mitä tämän päivän hyvän esimiehen taidot, ominaisuudet ja piirteet tulisivat olla.

### **5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti - tulosten ja tiedon merkitys**

Tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus perustuvat laadullisessa tutkimuksessa aineistoon (Charmaz 2006, 18). Aineistosta ei käy ilmi, milloin mikäkin sana on sanottu. Ei voi tietää, onko aineisto alkanut jo toistaa itseään ja onko aineiston keräämisen loppuvaiheessa noussut enää mitään uutta esille. Itse uskon Nurmisen lopettaneen aineiston keräämisen siinä vaiheessa, kun hän on huomannut, ettei siihen nouse enää merkittävästi mitään uutta. Aineistossa oli toistoa sen verran, että tutkimus pystyttiin tekemään hyvin. Vaikka aineiston keräämistä olisi jatkettu, niin en usko, että siihen olisi noussut enää mitään uutta. Aineiston koko on näin ollen sopiva. Myös aineiston otanta on riittävä. Aineiston perusteella tutkimus on uskottava ja luotettava.

Voisiko eri menetelmällä tai lähestymistavalla tulla erilaisia tuloksia? Nurminen on laittanut vuosien 2007–2011 päivittäisjohtamisen kurssilla kuulemiensa tarinoiden perusteella sanat muotoihinsa oman tulkintansa perusteella. Nyt tässä tutkimuksessa olen tulkinnut hänen tulkintojaan. Tästä huolimatta olemme päässeet samankaltaisiin tuloksiin, mikä kasvattaa tutkimuksen ja aineiston luotettavuutta ja toistettavuutta. Koska aineisto on kerätty tarinoiden perusteella ja tutkimus perustuu tulkintoihin, laadullinen menetelmä oli hyvä valinta. Tulokset haluttiin saavuttaa oman tietotaidon perusteella, joten aineistolähtöinen lähestymistapa soveltui tähän hyvin. Uskon tulosten jäävän suppeammaksi, mikäli analyysissä käytettäisiin jotain toista tutkimusmenetelmää tai lähestymistapaa.

Tämä tutkimus on merkityksellinen niin minulle kuin toimeksiantajallekin. Itselleni suurin merkitys on siinä, että olen saanut syventyä tähän aiheeseen ja oppia hyvästä johtajuudesta. Uskon tämän antavan minulle hyviä valmiuksia työelämään ja tervettä suhtautumista hyvään johtajuuteen. Olen tunnistanut itseni ja ajattelutapani monesti Y-sukupolven kuvauksista. Pidän itseäni kuitenkin hyvin realistisena Y-sukupolven edustajana. Uskon työstä olevan hyötyä myös H-H:lle. Tämän ja Nurmisen tutkimusten myötä koulu saa konkreettista tietoa siitä, mitä tämän päivän tulevat esimiehet haluavat johtajiltaan. Tulevat johtajat luultavasti ymmärtävät, että heidän tulee myös itse täyttää nuo vaatimuksensa. Tällöin tiedetään, mitä asioita johtajuusopinnoissa on hyvä painottaa ja kannattaako niihin mahdollisesti ottaa jotakin uutta sisältöä, jota niissä ei vielä ole perustuen tutkimuksen tuloksiin. Omana opiskeluaikanani johtajuusopinnoista ei ollut kovin paljon. Olisin toivonut pakollisiin opintoihin sisältyvän niitä enemmän. Erityisesti henkilöstöön ja ihmisten johtamiseen liittyvää opetusta on vähän ja mielestäni tämän tutkimuksen tulokset kertovat, että tämän päivän ja tulevaisuuden johtajalla täytyy olla erittäin hyvät taidot ihmisten kanssa toimimiseen.

#### **5.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Mietin pitkin opinnäytetyöprosessia, että olisi ollut mielenkiintoista tutkia moniakin seikkoja lisää, mutta fokus oli pidettävä tässä jo valmiiksi laajassa aiheessa. Mieleeni tuli useampi asia, joita olisi mielenkiintoista kokeilla ja nähdä, millaisia tuloksia voitaisiin saada. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa tuli mieleen, että tämän tutkimuksen teettäminen kentällä oikeassa työelämässä voisi olla hyvin mielenkiintoista. Haluaisin tietää, onko jossain olemassa esimies, joka täyttää tämän tutkimuksen tulosten mukaiset kriteerit. Vastaajina voisivat olla esimerkiksi eri vieraanvaraisuusalan yritysten työntekijät, joissa he arvioisivat omia esimiehiään. Toisaalta olisi mielenkiintoista saada myös esimiesten itsearviointi aiheesta. Kokevatko he, että heiltä löytyvät nuo piirteet. Olisi myös mielenkiintoista vertailla esimiesten ja alaisten vastauksia. Haluaisin tietää, löytyykö joltakin esimieheltä kaikki 167 kuvausta.

Tässä työssä on keskitytty hyvän johtajan piirteisiin ja ominaisuuksiin. Raportin alussa esitettiin kysymys liittyen hyvän johtajuuden synnynnäisiin piirteisiin ja siihen, onko hyvä johtajuus yleensä ottaen synnynnäistä. Tähän kysymykseen en saanut tämän tut-



kimuksen kautta selkeää vastausta, joten olisi erittäin mielenkiintoista tutkia myös sitä, mitkä kaikki johtajan ominaisuudet ja piirteet ovat niitä väitettyjä synnynnäisiä piirteitä ja mitkä opittua käyttäytymistä ja osaamista. Mitä ominaisuuksia ja piirteitä johtaja pystyy opettelemaan ja kehittämään ja mitkä asiat näihin vaikuttavat. Mikä on perimän, persoonan ja kokemuksen merkitys? Tästä olisi mielenkiintoista kuulla esimerkiksi psykologinen näkemys. Olisin jo itse halunnut syventää tutkimusta siihen, mihin luokkiin eri piirteet ja taidot voidaan jakaa sekä mitkä kuvaukset ovat osaamista. Olisi myös mielenkiintoista tietää, mitä piirteitä esiintyy eri johtamistyylyissä.

Muutoksen ajat ovat vaativat paitsi esimiehille, mutta myös työntekijöille. Koulutettuja ihmisiä on paljon ja kilpailu työmarkkinoilla on kovaa. Tässä tutkimuksessa tutkittiin sitä, millainen on ihanne-esimies työntekijän näkökulmasta. Olisikin mielenkiintoista tietää, millainen on ihannetyöntekijä esimiehen mielestä. Voisivatko tulokset olla mahdollisesti samantyyllisiä kuin tässä tutkimuksessa? Kuvittelen, että ihannetyöntekijä on myös luotettava, ja omaa suvaitsevaisia, ihmisläheisiä taitoja, piirteitä ja ominaisuuksia sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Toisaalta häneltä luulisi vaativan myös tilannetajua ja tiimihenkeä. Työkaverin tukeminen ja kannustaminen on varmasti myös tärkeä piirre. Vieraanvaraisuusalalla on paljon yrittäjiä, joten myös yrittäjän näkökulmaa olisi mielenkiintoista tutkia ja eroaako se esimerkiksi ketjuyrityksen esimiehen vaatimuksista.

Tämä samainen tutkimus ihanne-esimiehestä työntekijän näkökulmasta olisi mielenkiintoista tehdä uudelleen noin kymmenen vuoden kuluttua, kun Y on Suomen työelämää hallitseva sukupolvi. Millaisia asioita silloin arvostetaan? Ovatko ne edelleen samoja, joita tässä työssä on esitetty. Puhutaanko edelleen työntekijän vapaudesta, maailman avoimuudesta ja epäjohtamisesta? Maailma on muuttunut viime aikoina nopeasti. Teknologia kehitty vauhdilla ja lähes koko maailma on ihmisen saavutettavissa virtuaalisesti. Mitä tulee tapahtumaan seuraavan kymmenen vuoden aikana ja miten se vaikuttaa johtamiseen.

## 6 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Sain toimeksiannon tälle työlle maaliskuun 2012 lopussa. Aloitin työn tekemisen heti huhtikuun 2012 alussa opinnäytetyöseminaarissa. Käytin noin kahdeksan viikkoa opinnäytetyösuunnitelman tekemiseen ja potentiaalisten lähteiden keräämiseen. Aloitin myös tutkimuksen tekemisen. Suunnitelmaan määrittelin muun muassa tämän työn tavoitteen ja tarkoituksen sekä alustavan aikataulun. Tavoite ja tarkoitus ovat pysyneet samoina viimeiseen asti. Aikatauluun on tullut joitakin muutoksia olosuhteiden pakosta. Myöhästyin alustavasta aikataulusta noin kuukauden.

Tiesin jo alussa tutkimuksen olevan haasteellinen tehtävä. Johtajuus aiheena on erittäin laaja. Aihe ei ole yksiselitteisesti mitattavissa, ja tiesin, etten voi saada täysin tyhjentäviä vastauksia tai ratkaisuja tutkimuskysymyksiini. Tavoitteena oli selvittää, millainen on ihanne-esimies Y-sukupolven mielestä vieraanvaraisuusalalla. Tutkimuksen aineisto on hyvin tulkinnanvarainen ja tutkimus oli pitkälti kiinni siitä, miten hyvin osaan tulkita saamaani dataa ja tunnistaa yhteenkuuluvia aiheita ja lopulta yhdistää niitä. Tutkimus pohjautuu pitkälti omiin kokemuksiini erilaisista esimiehistä, joita minulla on ollut. Tämä tutkimus ei ole ehdoton, sillä kyseessä on opinnäytetyö. Mutta uskon tämän antavan näkökulmaa sille, miten asiat saattavat olla ja viittaavan oikeaan suuntaan, millainen on ihanne-esimies.

Tiesin opinnäytetyöprosessin tulevan olemaan erittäin haastava, sillä olen jo astunut täysipäiväisesti työelämään. Asennoituminen työn ja opinnäytetyön tekemisen yhtälöön ei ole ollut hankalaa erittäin mielenkiintoisen aiheen vuoksi. Olen ollut alusta alkaen todella sitoutunut ja motivoitunut tähän prosessiin. Nämä ovat kuitenkin olleet elämäni raskaimmat ja opettavaisimmat yhdeksän kuukautta. Erityisesti olen oppinut sen, kuinka paljon kaikki on kiinni omasta asenteesta. Aloitin tutkimuksen tekemisen keväällä ja sain sen valmiiksi heinäkuun lopussa. Elokuu oli alun perin suunniteltu lomakuukaudeksi ajatusten kypsyä ja aivojen lepuuttamista varten tämän työn osalta.

Tutkimus valmistui lähes ajallaan. Matkan varrella koin erilaisia haasteita. Suurimmat haasteet tutkimuksen tekemisessä liittyivät omiin ATK-taitoihini, joissa on vielä parantamisen varaa. Monen muokkauksen jälkeen sain tutkimuksen taulukot ja kuvat val-

miiksi vasta marraskuussa, vaikka tutkimus oli ollut valmis jo useamman kuukauden ajan. Tutkimuksessa haasteelliseksi osoittautui myös kategorian löytyminen joillekin niille sanoille, jotka esiintyivät aineistossa vain kerran tai kaksi. Lopulta löysin perustellusti jokaiselle kuvaukselle paikan. Välillä oli vain luotettava omaan intuitioonsa, jos en keksinyt muuta selitystä kuvaukselle. En halunnut alkaa tutkia teoriaa vielä tässä vaiheessa, koska tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli se, että valintani eivät pohjautu luettuun teoriaan. Tämä myös mahdollistaa sen, että tutkimuksen avulla voidaan löytää jotakin uutta, joka ei perustu jo kirjoitettuun teoriaan ja kuvaus ihanne-esimiehestä on opiskelijan tietotaitojen mukainen.

Ennen tutkimuksen valmistumista luin vain tutkimusmenetelmiin ja lähestymistapoihin liittyvää teoriaa, sillä halusin pitää ennalta asetetun tavoitteen siinä, että tutkimuksen tulokset perustuvat sen hetkiseen tietotaitooni. En myöskään halunnut lukemani teorian vaikuttavan tutkimuksen tekemiseen edes alitajuisesti. Aloitin muun teorian lukemisen heinäkuussa tutkimuksen valmistuttua. Lähteiden etsimiseen ja lukemiseen kuluva aika lopulta yllätti minut täysin, mikä aiheutti hieman haasteita aikataulun kanssa. Ja koska halusin ottaa teoreettisesti kantaa useaan aineistossa esiintyvään piirteeseen, halusin kerätä lähteitä ja lukea paljon.

Tutkimusta tehdessä tuntui, että lähes kaikki sanat olisi voinut sijoittaa vuorovaikutustaitoihin. Toisaalta taas tuntui, että kaikki liittyvät humaaniin käytökseen. Toisaalta luottamus ja kannustava liittyvät myös toisiinsa, koska mielestäni molemminpuolinen luottamus kannustaa työntekoon ja taas kannustavaan johtajaan on helppo luottaa, koska kannustuksesta tulee sellainen olo, että johtaja välittää. Tästä pääsemme jälleen ihmisläheiseen johtamiseen. Toisaalta tutkimuksen tulokset ovat erittäin loogiset ja tukevat toinen toistaan hyvin. Haasteita aiheuttivat aiheen laajuus ja se, paljonko siitä on kirjoitettu. Olin päättänyt pysyä kriittisenä liittyen lähteisiin. Halusin tuoreita lähteitä hyviltä kirjoittajilta siltä ajalta, jolloin tutkimuksen aineisto on kerätty. Halusin myös muutama vanhemman lähteen, jotta voin verrata vanhaa ja uutta teoriaa. Aloin etsiä lähteitä heti toimeksiannon saatuani. Luin paljon enemmän, kuin lähteitä on tähän työhön päätenyt, mutta sehän opinnäytetyössä on tarkoituskin.

Elämä pysyi hektisenä työpaikan vaihtumisen vuoksi, vaikka opinnäyte olikin elokuun ajan hautumassa. Varsinainen kahden viikon kesäloma elokuun lopussa kuitenkin sekoitti tarkkaan määrittelemäni viikkoaikataulun jouduttuani liikenneonnettomuuteen ulkomailla. Jatkoin silti sitkeästi työn tekemistä heti syyskuun alussa. Tosin onnettomuudesta toipuminen vei voimia ja kuntoutuminen aikaa. Nämä hidastivat hieman opinnäytetyöprosessia. Olen kuitenkin hoitanut asiat hyvin ja yleensä voin todeta yrittäneeni parhaani ja suoriutuneeni tehtävästä kunnialla. Tästä saan kiittää päättäväsyyttäni ja suorastaan intohimoista asennoitumistani tutkimusta ja työtä kohtaan. Olin jo alussa päättänyt, että tämä työ tehdään nyt ja valmistujaisia juhlietaan jouluna. Aivan näin ei kuitenkaan käynyt. Pystyn kuitenkin luovuttamaan työn käsistäni ennen joulua, joka oli onnettomuuden jälkeinen varasuunnitelmani.

Edellisistä ammattiopinnoistani oli kulunut noin vuosi aloittaessani tämän opinnäytetyön tekemisen. Prosessi olisi ollut helpompi, jos minulla olisi ollut parempi teoreettinen pohja, eikä opintojen ja opinnäytetyön välinen aika olisi ollut niin pitkä. Koen, että tästä syystä tutkimuksen tulosten kategoriat ovat nyt jokseenkin hajanaisia ja osittain teorian mukaan toisiinsa liittyviä sanoja on eri kategorioissa. Esimerkiksi tunneäly on teorian mukaan oikein sijoitettu vuorovaikutustaitoihin, mutta älykäs on humaani-kategoriassa. Tosin tämä on minun tutkimukseni, eikä tavoitteena ollut se, että teoria tukisi tuloksia.

Tarkoituksena oli tehdä vertaileva tutkimus Nurmisen tutkimukseen ja testata hänen tutkimuksensa pitävyyttä. Ajatuksena tässä oli, että vertailevan tutkimuksen tekijällä ei ole vastaavaa teoriapohjaa kuin Nurmisella. Haluttiin nimenomaan nähdä se, voiko kaksi niin eri lähtökohdissa olevaa ihmistä saada samanlaisia tuloksia saman aineiston pohjalta. Työ on ollut tarkoituksenmukainen, sillä sain osittain samoja tuloksia Nurmisen kanssa tutustumatta ensin teoriaan. Tämä myös tukee Nurmisen saamia tuloksia. Hienoa on myös se, että saimme erilaisia tuloksia. Työn tavoitteena oli löytää malli ihanne-esimiehestä saamani aineiston perusteella. Tavoite saavutettiin, sillä saamani seitsemän kategoriala kertoo sen, minkälainen on ihanne-esimies H-H:n restonomiopiskelijoiden mielestä.

Olen itse ollut alkuperäisen tutkimuksen kohderyhmää. Olen siis käynyt oman luokkani kanssa päivittäisjohtamisen kurssin keväällä 2010. Edustan myös Y-sukupolvea, joten näkemykseni on väistämättä jonkin verran subjektiivinen. Olen tämän tutkimusmatkan varrella miettinyt lähes koko ajan, miten itse koen minkäkin asian. Toisaalta tämä on minun tutkimukseni ja oleellista tässä on juuri se, miten minä koen asiat. Ja ehkä myös juuri siksi, koska olen kohderyhmää, on tutkimuksen tekeminen ollut äärimmäisen kiinnostava prosessi. Mietin kaikkien kuvausten kohdalla, onko minulla kyseinen ominaisuus. Pystyisinkö minä toimimaan näin? En ole vielä koskaan ollut esimiesasemassa työelämässä. Esimiestyö on kuitenkin tavoitteeni ja siksi mietin, kuinka itse täyttäisin tämän tutkimuksen ihanne-esimiehen kriteerit. Mietin myös, ovatko omat esimieheni pystyneet vastaamaan kriteereihin ja onko heiltä löytynyt tutkimuksen piirteitä. Kaikkien 167 piirteen, ominaisuuden ja taidon löytyminen yhdestä esimiehestä on mielestäni lähes mahdotonta. Nuo seitsemän pääpiirrettä, -ominaisuutta ja -taitoa taas uskon löytyvän joltain. Ja voin todeta olleeni onnekas, sillä olen sellaisia esimiehiä elämässäni jo kohdannut.

Tämä prosessi on opettanut minulle paljon johtajuudesta ja tämän päivän näkemyksistä johtamista, esimiestä ja työtä kohtaan. Olen tunnistanut itseäni omasta ja lukemistani tutkimuksista sekä teoriasta. Olen oivaltanut, miten hienoa on saada koulutustautua ja päästä jo näin lähelle valmistumista. Mutta ennen kaikkea olen oppinut olemaan armollinen itselleni olosuhteiden muuttuessa, mutta silti pysymään sitkeänä. Tämän tutkimuksen myötä uskon myös minusta löytyvän ihanne-esimiehen piirteitä ja jonain päivänä pystyn toimimaan inhimillisenä, luotettavana esimerkkinä tuleville alaisilleni tilanteen vaatimalla tavalla.

## Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Bryant, A. 2011. The New York Times. Google's Quest to Build a Better Boss. Luettavissa: <http://www.nytimes.com/2011/03/13/business/13hire.html?pagewanted=all>. Luettu: 16.11.2012.

Chande, R. 2005. At your service. Arima Publishing. Suffolk.

Charmaz, K. 2006. Constructing grounded theory. SAGE publications. London.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

EuroCHRIE 2012. About us. Luettavissa: <http://www.eurochrie.org/about/>. Luettu: 9.5.2012.

Friman, T. 2012. Hyvä esimies muuntuu moneksi. JYTY, 3, 34–35. Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tutkimusprojektit/Hyv%C3%A4%20esimies%20muuntuu%20moneksi.pdf>. Luettu: 16.11.2012.

Fuller, E. 2011. You can't lead with your feet on the desk. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2012. Päivittäisjohtaminen. Kurssikuvaus. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/courses/rl/tye1rl005.html>. Luettu: 17.7.2012.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University Press. Tampere.

Immonen, S., Buhanist, P. & Teikari, V. 2000. Johdatus työpsykologiaan. 3. muuttumaton painos. Otatieto. Helsinki.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 2. painos. Ekonomia-sarja. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kaivola, T & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Kekkonen, J. Vertailevan tutkimuksen haasteita. Tieteessä tapahtuu 3-4/2008. Luettavissa: <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/viewFile/482/408>. Luettu: 1.8.2012.

Koivuniemi, H. 2012. Palkitut esimiehet neuvovat: Näin pärjää pomona. Uusimaa, 2.4.2012. Luettavissa: <http://www.uusimaa.fi/artikkeli/101822-palkitut-esimiehet-neuvovat-nain-parjaat-pomona>. Luettu: 16.11.2012.

Konttinen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy. Vantaa.

Kotter, J. 1990. Johtajuus menestystekijänä. 2. painos. Ekonomia-sarja. Weilin+Göös. Helsinki.

KvaliMOTV 2012 a. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html). Luettu: 17.7.2012.

KvaliMOTV 2012 b. Narratiiviset tarkastelutavat. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_6\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7_3_6_4.html). Luettu: 17.7.2012.

Laine, N. 2010. Luja luottamus. 2., täydennetty painos. Taurus Media. Tampere.

MOT Kielikone Oy 2012. MOT kielitoimiston sanakirja. Luettavissa: <http://mot.kielikone.fi/mot/haaga-helia/netmot.exe?motportal=80>. Luettu: 16.11.2012.

Northouse, P. 2010. Leadership. Fifth edition. SAGE Publications. London.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. WSOYpro Oy. Helsinki.

Nurminen, K. 2012. The ideal boss in the hospitality industry – The search goes on. A qualitative analysis of hospitality student's views of leadership traits. Seminaariartikkeli. EuroCHRIE 2012. 25.10.2012. Lausane.

Nurminen, K. 15.4.2010. Vanhempi lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Muistiinpano.

Nurminen, K. 21.3.2012. Vanhempi lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Sähköposti.

Nurminen, K. 23.5.2012. Vanhempi lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Sähköposti.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Talentum. Helsinki.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suuremoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Infor. Helsinki.

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Kirjapaja. Helsinki.

Seies, E-R. 2012. Olet hyvä, suomalainen esimies. Luettavissa:  
<http://www.uratie.fi/incoming/article2136040.ece>. Luettu: 16.11.2012.

Sheppardson, C. & Gibson, H. 2011. Leadership and entrepreneurship in the hospitality industry. Goodfellow Publishers Ltd., Oxford.

Suomisanakirja. 2012. Sivistyssanakirja. Humaani. Luettavissa:  
<http://suomisanakirja.fi/humaani>. Luettu: 27.7.2012.



Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.

Taipale, E. 31.1.2012. Stephen Elop about good leadership. Luettavissa:  
<http://www.koulutus.fi/blog/leadership.html>. Luettu: 10.7.2012.

Taloussanomat. 2010. Mieluummin hyvä esimies kuin korkea palkkaa. Luettavissa:  
<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/08/26/mieluummin-hyva-esimies-kuin-korkea-palkkaa/201011818/139>. Luettu: 16.11.2012.

Taloussanomat 2012. Tämä tuhoaa uskottavan johtajuuden yrityksessä. Luettavissa:  
<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-elama/2012/09/20/tama-tuhoaa-uskottavan-johtajuuden-yrityksessa/201238258/139>. Luettu: 16.11.2012.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum. Helsinki.

Vesterinen, P. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto. Kirkkonummi.

## Liitteet

Liite 1. Yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkijoiden välillä

Stogdill 1948	Mann 1959	Stogdill 1974	Lord, De Vager ja Allinger 1986	Kirckpatrick ja Locke 1991	Northouse 2001	Sydänmaanlakka 2004	Nurminen 2012	Repo 2012
Älykkyys	Älykkyys	Näkemys	Älykkyys	Energisyys	Älykkyys	Tavoitteiden asettaminen	Mukana toiminnassa	Humaani
Tarkkaavaisuus	Maskuliinisuus	Yhteistyökyky	Maskuliinisuus	Motivaatio	Päätäväisyys	Palautteen antaminen	Tulosorientoitunut	Vuorovaikutustaidot
Vastuullisuus	Sopeutuvuus	Vastuullisuus	Dominioivuus	Integritetti	Nuhteettomuus	Ohjaus ja valmentaminen	Kannustava	Luottamus
Itseluottamus	Dominioivuus	Itseluottamus		Luottamus	Itseluottamus	Kehittäminen	Vuorovaikutustaidot	Kannustava
Aloitteellisuus	Konservatiivisuus	Aloitteellisuus		Tietoosaaminen	Sosiaalisuus	Kommunikointi	Persoona	Ammattitaitoinen
Sosiaalisuus	Ulospäinsuuntautuneisuus	Sosiaalisuus		Tehtäväosaaminen		Roolimalli	Ammattitaitoinen	Mukanan toiminnassa
Peräänantamattomuus		Tavoitteiden saavuttaminen				Motivaatio ja innostaminen		Tilannetaju
		Peräänantamattomuus				Innovatiivisuus		
		Suvaitsevaisuus				Luovuus		
		Vaikuttaminen				Huomioiminen		

## Liite 2. Encouraging-kategorian sisällön vertailu

<b>NURMINEN</b>	<b>SANAT</b>	<b>REPO</b>
<b>ENCOURAGING</b>		<b>KATEGORIA</b>
<b>Encouraging</b>	<b>Kannustava</b>	<b>Kannustava</b>
<b>Energy, attitude</b>	<b>Energia, asenne</b>	<b>Kannustava</b>
Example	Esimerkki	Ammattitaitoinen
Active	Aktiivinen	Mukana toiminnassa
Role model	Esimerkki	Ammattitaitoinen
Leads from front	Johtaa edestä	Ammattitaitoinen
<b>Stimulating</b>	<b>Älyllinen stimulointi</b>	<b>Kannustava</b>
<b>Inspiring</b>	<b>Innostava</b>	<b>Kannustava</b>
Supports creativeness	Luova	Mukana toiminnassa
<b>Develops teams and individuals</b>	<b>Kehittävä</b>	<b>Kannustava</b>
<b>Coaching</b>	<b>Kannustava</b>	<b>Kannustava</b>
<b>Helps in career advancement</b>	<b>Kehittävä</b>	<b>Kannustava</b>
Leader	Humaani	Humaani
<b>Atmosphere</b>	<b>Hengen luoja</b>	<b>Kannustava</b>
<b>Spirit</b>	<b>Hengen luoja</b>	<b>Kannustava</b>
<b>Motivating</b>	<b>Motivoiva</b>	<b>Kannustava</b>
<b>Supporting</b>	<b>Tukee</b>	<b>Kannustava</b>
Committed	Mukana toiminnassa	Mukana toiminnassa
<b>Passionate</b>	<b>Intohimoinen</b>	<b>Kannustava</b>
<b>Rewards</b>	<b>Palkitsee</b>	<b>Kannustava</b>
<b>Enthusiastic</b>	<b>Innostunut</b>	<b>Kannustava</b>
<b>Positive</b>	<b>Positiivinen</b>	<b>Kannustava</b>
Helpful	Auttaa	Luottamus

Liite 3. Communicative-kategorian sisällön vertailu

**NURMINEN  
COMMUNICATIVE**

**Communicative**

**Listens**

Observes

Perceives

Instructs

Teaches

Gives backgrounds

Consistent

**Clear**

**Direct**

Logical

**Shares information**

Represents team - organization

**Has presentation skills**

Open

**Approachable**

**Available**

**Receiving**

Gives and receives feedback

**SANAT**

**Kommunikointi**

**Kuuntelee**

Huomioi

Huomioi

Ohjaa

Opettaa

Osaa ja perustelee

Johdonmukainen

**Selkeä**

**Suora**

Looginen

**Informoi**

Puolustaa omiaan

**Hyvä esiintyjä**

Avoin

**Lähestyttävä**

**Tavoitettavissa**

**Vastaanottavainen**

Antaa ja ottaa palautetta

**REPO**

**KATEGORIA**

**Vuorovaikutustaidot**

**Vuorovaikutustaidot**

Humaani

Humaani

Kannustava

Kannustava

Ammattitaitoinen

Tilannetaju

**Vuorovaikutustaidot**

**Vuorovaikutustaidot**

Tilannetaju

**Vuorovaikutustaidot**

Humaani

**Vuorovaikutustaidot**

Humaani

**Vuorovaikutustaidot**

**Vuorovaikutustaidot**

**Vuorovaikutustaidot**

Kannustava

#### Liite 4. Results oriented -kategorian sisällön vertailu

##### **NURMINEN**

##### **RESULTS ORIENTED**

Achiever

Dynamic

Strong

**Firm**

**Determined**

Daring

**Decisive**

**Clear goals and objectives**

Focused

Organized

Delegating

Systematic

Demanding

Hardworking

Future oriented and optimistic

##### **SANAT**

Tekijä

Dynaaminen

Vahva

**Jämäkkä**

**Määrätietoinen**

Rohkea

**Päätöksenteko**

**Näkemys**

Keskittynyt

Järjestelmällinen

Delegoi

Järjestelmällinen

Vaativa

Tekijä

Kykenee hahmottamaan tulevaa

##### **REPO**

##### **KATEGORIAT**

Mukana toiminnassa

Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidot

**Ammattitaitoinen**

**Ammattitaitoinen**

Vuorovaikutustaidot

**Ammattitaitoinen**

**Ammattitaitoinen**

Kannustava

Mukana toiminnassa

Luottamus

Mukana toiminnassa

Humaani

Mukana toiminnassa

Mukana toiminnassa

Liite 5. Professional-kategorian sisällön vertailu

<b>NURMINEN</b>	<b>SANAT</b>	<b>REPO</b>
<b>PROFESSIONAL</b>		<b>KATEGORIA</b>
<b>Professional</b>	<b>Ammattitaitoinen</b>	<b>Ammattitaitoinen</b>
Intelligent	Älykäs	Humaani
Clever	Älykäs	Humaani
<b>Smart</b>	<b>Älykäs</b>	<b>Ammattitaitoinen</b>
<b>Knowledgeable</b>	<b>Ammattitaitoinen</b>	<b>Ammattitaitoinen</b>
<b>Expert</b>	<b>Asiantuntija</b>	<b>Ammattitaitoinen</b>
<b>Competent</b>	<b>Pätevä</b>	<b>Ammattitaitoinen</b>
Authority	Auktoriteetti	Humaani
<b>Seeks development</b>	<b>Haluaa kehittyä</b>	<b>Ammattitaitoinen</b>
<b>Learning</b>	<b>Haluaa kehittyä</b>	<b>Ammattitaitoinen</b>
Down to earth	Käytännöllinen	Mukana toiminnassa
Practical	Käytännöllinen	Mukana toiminnassa
<b>Can do</b>	<b>Osaa itse</b>	<b>Ammattitaitoinen</b>
Common sense	Maalaisjärki	Humaani
Eye for the ball	Tilannetaju	Tilannetaju
<b>Grasps the whole</b>	<b>Hallitsee kokonaisuudet</b>	<b>Ammattitaitoinen</b>
Has control	Langat käsissä	Tilannetaju
<b>Stress handling capacities</b>	<b>Stressin hallinta</b>	<b>Ammattitaitoinen</b>
Up to date	Tilannetaju	Tilannetaju
Experienced	Elämäkokemus	Luottamus
<b>Innovative</b>	<b>Innovatiivinen</b>	<b>Ammattitaitoinen</b>

Liite 6. Membership-kategorian sisällön vertailu

<b>NURMINEN</b>		<b>REPO</b>
<b>MEMBERSHIP</b>	<b>SANAT</b>	<b>KATEGORIAT</b>
<b>Membership</b>	<b>Mukana toiminnassa</b>	<b>Mukana toiminnassa</b>
Social skills	Sosiaaliset taidot	Vuorovaikutustaidot
Social intelligence	Sosiaaliset taidot	Vuorovaikutustaidot
Emotional intelligence	Tunneäly	Vuorovaikutustaidot
Ethical	Toimii eettisesti ja moraalisesti	Humaani
Fairness	Reilu	Humaani
Equality	Tasapuolinen	Humaani
Objectiveness	Objektiivinen	Humaani
Appreciative	Arvostaa	Kannustava
Gives praise	Kiittää	Kannustava
Respect for individuals - team - staff	Kunnioittaa	Kannustava
Recognizes resources and effort	Tunnistaa työpanoksen	Tilannetaju
Loyal	Lojaali	Luottamus
Reliable	Luotettava	Luottamus
Trustworthy	Luotettava	Luottamus
<b>Participative</b>	<b>Osallistuu</b>	<b>Mukana toiminnassa</b>
Flexible	Joustava	Luottamus
Tolerant	Humaani	Humaani
Understands situations	Tilannetaju	Tilannetaju
Defends team	Puolustaa omiaan	Humaani
Shares responsibility	Delegoi	Luottamus

Liite 7. Person-kategorian sisällön vertailu

<b>NURMINEN</b>	<b>SANAT</b>	<b>REPO</b>
<b>PERSON</b>		<b>KATEGORIA</b>
Personality		
<b>Genuine</b>	<b>Humaani</b>	<b>Humaani</b>
Charismatic	Karisma	Vuorovaikutustaidot
<b>Humane</b>	<b>Humaani</b>	<b>Humaani</b>
Friendly	Ystävällinen, kohtelias	Vuorovaikutustaidot
Cool	Rento	Vuorovaikutustaidot
Relaxed	Rento	Vuorovaikutustaidot
Self-confident	Itsevarma	Vuorovaikutustaidot
Pride	Ylpeä	Kannustava
Respectable	Kunnioittaa	Kannustava
Patient	Kärsivällinen	Vuorovaikutustaidot
Honest	Rehellinen	Luottamus
Reliable	Luotettava	Luottamus
Humble	Nöyrä	Mukana toiminnassa
<b>Gives personal attention</b>	<b>Huomioi</b>	<b>Humaani</b>
<b>Knows staff/team</b>	<b>Kiinnostunut työntekijöistä</b>	<b>Humaani</b>
Fun - humor	Huumorintajuinen	Vuorovaikutustaidot
<b>Empathetic</b>	<b>Empaattinen</b>	<b>Humaani</b>
<b>Caring</b>	<b>Välittää</b>	<b>Humaani</b>
Has a personal life	Työ ei ole koko elämä	Ammattitaitoinen