



Vaikuttavuus johtajana; iän tuomat haasteet ja mahdollisuudet yrityksessä X

Siiri Suihko

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto
Opinnäytetyö
2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Siiri Suihko
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Vaikuttavuus johtajana; iän tuomat haasteet ja mahdollisuudet yrityksessä X
Sivu- ja liitesivumäärä 29 + 3
<p>Opinnäytetyössä tarkastellaan nuorten esihenkilöiden vaikuttavuutta ja iän tuomia haasteita sekä mahdollisuuksia siihen liittyen. Tutkimuskohteena työssä toimii Yritys X ja sen esihenkilöt sekä työntekijät. Ohessa toteutetaan kaksi tutkimusta, joista toinen on haastattelututkimus ja toinen kyselytutkimus. Kahdella tutkimuksella pyritään mahdollisimman hyvin selvittämään sekä esihenkilöiden että työntekijöiden ajatuksia vaikuttavuudesta, vaikuttavan johtajan piirteistä sekä iän tuomista vaikutuksista.</p> <p>Tavoitteena on selvittää kohdeyrityksessä työskentelevien nuorien esihenkilöiden omia kokemuksia vaikuttavuudesta sekä heidän työntekijöiden näkemyksiä vaikuttavista esihenkilöistä. Tutkimusten avulla halutaan pyrkiä ymmärtämään paremmin vaikuttavuutta käsitteenä ja sen ilmenemistä työyhteisössä sekä pystyä tekemään johtopäätöksiä iän vaikutuksista esihenkilön vaikuttavuuteen.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu johtajuuden määritelmästä, nykypäivän sekä tulevaisuuden johtajuudesta, valmentavasta johtajuudesta, vaikuttavuuden määritelmästä, vaikuttavuuden johtamisesta sekä vaikuttavan esihenkilön piirteiden määrittelystä. Tämän lisäksi tietysti haastattelu- ja kyselytutkimuksista sekä niiden tulosten analysoimisesta ja omasta pohdinnastani aiheeseen liittyen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että nuorella iällä ei koeta suoraan olevan vaikutusta esihenkilöiden vaikuttavuuteen. Tietynlaiset ennakkoluulot voivat vaikuttaa siihen, että nuorta esihenkilöä ei pidetä yhtä vaikuttavana, mutta itsessään edellytykset vaikuttavuuden ilmentämiseen työyhteisössä on samankaltaiset iästä riippumatta. Kohdeyrityksessä esihenkilöt kokivat, että heillä ikä ei ole vaikuttanut vaikuttavuuteen, kuin aivan uran alkumetreillä esihenkilöksi ylentyessä. Tähän koettiin vaikuttavan myös kohdeyritys X:n henkilöstön alhaisen keski-ikänsä mitä tulee esihenkilöihin.</p> <p>Opinnäytetyössä tuli ilmi useita mielenkiintoisia havaintoja, näkökulmia sekä kokemuksia liittyen vaikuttavuuteen ja nuorten esihenkilöiden johtajuuteen. Tutkimuksista saatiin irti tarvittava määrä informaatiota ja näistä pystyttiin muodostamaan johtopäätöksiä opinnäytetyön aiheen mukaisesti.</p>
Asiasanat Vaikuttavuus, johtajuus, nuori esihenkilö

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Johtajuuden määritelmä	3
2.1 Nykypäivän johtajuus	3
2.2 Valmentava johtajuus	5
3 Vaikuttavuus.....	7
3.1 Vaikuttavuuden johtaminen	8
3.2 Millainen on vaikuttava johtaja?.....	9
4 Nuoret ja johtajuus	11
5 Tutkimuksen toteuttaminen	14
5.1 Haastattelututkimus.....	15
5.2 Kyselytutkimus	16
6 Tutkimustulokset	17
6.1 Haastattelututkimus.....	17
6.2 Kyselytutkimus	21
7 Oma pohdinta.....	24
Lähteet.....	28
Liitteet.....	30
Liite 1. Haastattelututkimuksen kysymykset.....	30
Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset	31

1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee esihenkilöiden vaikuttavuutta yrityksessä X, sen syntymekanismeja sekä esihenkilön iän vaikutusta hänen uskottavuuteensa esihenkilöasemassa. Aihe on etenkin nykypäivänä yhä ajankohtaisempi ja esihenkilötoiminta kehittyy alati monimuotoisemmaksi ja sitä tarkkailaan useasta eri näkökulmasta. Etenkin nuoria esihenkilöitä näkee jatkuvasti enemmän ja tämän takia opinnäytetyössä tarkastellaan tarkemmin mahdollisia iän tuomia vaikutuksia vaikuttavuuteen esihenkilöasemassa toimiessa.

Opinnäytetyössäni tarkastellaan johtajuutta sekä vaikuttavuutta käsitteinä, mitä on johtajuus ja millaiseksi ylipäätään koetaan vaikuttava esihenkilö alaisuudessaan työskentelevien henkilöiden näkökulmasta. Vaikuttavuuteen vaikuttavista tekijöistä ikää tullaan tarkastelemaan lähemmin ja nimenomaan sen suhdetta alaisten ikäluokkiin. Täytyykö esihenkilöllä olla tietyt ominaisuudet paperilla kunnossa, jotta hän voi olla vaikuttava vai pystyykö käyttäytyminen ja toimintamallit itsessään luomaan vaikuttavan esihenkilön.

Toimeksiantajayrityksessä työskentelee laaja kirjo esihenkilöitä eri ikäryhmistä, kansallisuuksista ja lähtökohdista. Kohdeyritykselle aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska ravintola-alalla esihenkilötoiminta ja nimenomaan tulokseen kytkeytyvä vaikuttavuus ovat olleet jo pidempään pinnalla. Ravintola on työympäristönä usein kiireinen ja hektinen, jolloin esihenkilöltä odotetaan poikkeuksellisen hyviä kykyjä saavuttaa alaisten luottamus ja oma uskottavuus asemassa toimimiseen.

Tutkimukseen valittiin tarkkailtavaksi johtamistyypeistä valmentava johtaminen, koska tämä on nykyaikana nouseva trendi ja merkittävässä osassa, mitä tulee vaikuttavuuteen ja sen saavuttamiseen esihenkilönä.

Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen ja se on toteutettu hyödyntämällä kohdeyrityksessä suoritettavia kysely- sekä haastattelututkimuksia. Kyselytutkimus kohdennetaan kohdeyrityksen työntekijäasemassa työskenteleviin henkilöihin ja haastattelututkimus esihenkilöasemassa toimiviin henkilöihin. Kyselytutkimus lähetetään yrityksen viestintäkanavia pitkin kohderyhmän edustajille ja siihen vastaaminen on vapaaehtoista. Haastattelututkimuksessa valitaan satunnaisesti tietty joukko yrityksen esihenkilöitä haastateltaviksi, edustajat pyritään valitsemaan mahdollisimman laaja-alaisesta näkövinkkelistä.

Tutkimuksessa keskitytään nuoriin esihenkilöinä ja tulevaisuuden johtamiseen sekä tämän arviointiin niin esihenkilöiden kuin heidän alaistenkin näkökulmastansa. Tutkimus rajataan käsittelemään vaikuttavuutta johtamisen osa-alueena ja kuinka tämä vaikuttaa esihenkilöiden vaikuttavuuteen ja sen ilmenemiseen työyhteisössä.

Yritys X voi mahdollisesti hyödyntää tutkimustuloksia kehittämällä esihenkilöiden koulutuspolkua ja rekrytointiprosessia tutkimuksesta saatujen tietojen valossa, mitä tulee vaikuttavuuden esiintymiseen esihenkilöiden toiminnassa. Yritys X:n on myös mahdollista saada arvokasta tietoa liittyen nuoriin esihenkilöihin, heidän vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa sekä tulla tietoisemmaksi vaikuttavuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, heidän työntekijöidensä ja esihenkilöidensä näkökulmasta.

2 Johtajuuden määritelmä

Johtajuus pitää sisällään useita eri teorioita ja näkökulmia, joiden perusteella voidaan määritellä, millaisena nähdään hyvä johtaja eli esihenkilö. On usein tyypillistä, että esihenkilöllä oletetaan olevan sellaisia piirteitä, joita muilla ei ole ja, että hänen persoonalliset piirteensä tekevät hänestä sellaisen esihenkilön kuin hän on. Kulttuurisissa näkökulmissa otetaan huomioon työyhteisön kulttuuri ja arvot, jotka siellä vallitsevat. Kun taas tarinallisissa näkökulmissa perustetaan johtajuus aiemmin kuultujen asioiden ja seikkojen ympärille. Erilaisten tilanneteorioiden mukaan johtamistyylin nähdään olevan riippuvainen alaisten kypsyyssasteesta. Tämän näkökulman mukaan aloittelevaa ohjataan tarkasti ja pidempään työskennelleen voi antaa jo johtaa itseään. (Juuti 2021, 10.)

Johtajuuden on pitkään ajateltu olevan faktuaalinen, jopa konkreettinenkin ilmiö, jota esihenkilöt harjoittavat. Nykyaikana johtajuudessa on alkanut yleistymään myös kontekstuaaliset näkemykset, joiden mukaan johtajuus olisi koko yhteisön vastuulla ja sen toteuttamiseen saisivat osallistua kaikki yhteisön jäsenet. Useimmat mieltävät johtajuuden sen mukaan, millaisia hahmoja he ovat tottuneet näkemään ympärillään tai julkisuudessa. Esimerkiksi oman vanhemman käytäntömalleja voidaan käyttää myös omassa johtamisessa tai yhtä hyvin ottaa vaikutteita jostakin vaikuttavasta valtion päämiehestä. (Juuti 2021, 20.)

Esihenkilöllä oletetaan lähtökohtaisesti olevan luontaista karismaa, joka auttaa häntä kietomaan muut pauloihinsa. Karismaattiseksi koetulla ihmisellä on kyky muovata itseään niin, että hänen koetaan olevan vastaus muiden pulmiin ja ongelmiin. Uskotaan, että olemassa täytyy olla jonkinlainen tunteenomainen vaje, jonka vain tietty henkilö pystyy täyttämään karismallaan. Tämä tekee esihenkilöstä tärkeän ja korvaamattoman omassa työyhteisössään. (Juuti 2021, 12.)

Johtamisnäkemymiä on lukuisia ja johtamiseen liitetään useita eri teorioita. Vuosien saatossa on päästy eroon ajattelutavasta, että johtajuus perustuisi yhden vaikutusvaltaisen johtajan tekoihin ja aikaansaamisiin asemassaan. Yhä enemmän vallalla on ajatusmalli, jossa johtaja pyrkii saavuttamaan haluamansa määränpään vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Johtajuuden nähdään edelleen olevan valtasuhde, mutta sitä markkinoidaan enemmän vaikuttamistapana osana prosessia yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Juuti 1996, 5.)

2.1 Nykypäivän johtajuus

Johtajuus nykypäivänä muistuttaa enemmän yhteistyötä tiimin ja johtajan välillä, jossa sisällön suhteen johtaja on usein vähemmän asiantuntija kuin tiimiläisensä. Tärkein yksittäinen työväline johtajalle on luottamus, ilman tätä tiimiläiset eivät toimi halutulla tavalla eikä tavoitteisiin todennäköisesti päästä. Luottamuksen puute voi ilmentyä pieniin yksityiskohtiin takertumisena, joka usein

synnyttää tiimin sisällä negatiivisuutta ja saa tiimiläiset uskomaan, että heidän työpanostaan ei arvosteta. Johtajan tulee nykypäivänä olla ennen kaikkea energisoiva ja innostava valmentaja, jonka tärkein tehtävä on saada tiiminsä onnistumaan ja tuoda esille jokaisen tiimiläisen potentiaali. Johtajan esimerkin kautta myös yksilöt ottavat vastuuta omasta kehittämisestään ja uudistumisestaan. (Sydänmaanlakka 2020, 104.)

Vuorovaikutus on yhä tärkeämmässä roolissa johtajuudessa eikä entisajan diktaattorimainen johtajuus ole enää tavoiteltavaa. Johtaja, joka kuuntelee ja ruokkii vuorovaikutusta, vahvistaa sitä myös koko organisaatiossa. Kyky vuorovaikutukseen johtajana tarkoittaa esimerkiksi sitä, että johtaja pystyy luomaan selkeän vision ja tekemään tämän tiimille ymmärrettäväksi siten, että sen toimeenpano on mahdollista. Esihenkilötyö on muuttumassa tämän myötä tavallaan palveluammattiksi, jossa johdettava on asiakkaan roolissa. Työntekijöiden ja tiimin tyytyväisyys sekä yhteistyö johdon kanssa on yritykselle vähintäänkin yhtä tärkeää kuin asiakkaiden vaaliminen. (Sydänmaanlakka 2020, 104.)

Johtajuuden vapautuminen tulee tulevaisuudessa tarkoittamaan sitä, että liikkumavapauden ja riippumattomuuden lisääntyessä pakottaminen ei enää toimi. Tulevaisuuden johtaminen perustuu entistä enemmän sisäisen motivaation synnyttämiselle ja vapauden antamiselle sekä yhteisen innostavan merkityksen luomiselle. Nykypäivänä paremmin johtajuuden kannalta toimii kolme I:tä: innostu, innosta ja innovoi, kun taas jo vanhentuneen johtamisopin kolme K:tä: käske, korjaa ja kontrolloi eivät enää tuota tulosta työyhteisöissä. (Sydänmaanlakka 2020, 122.)

Tulevaisuudessa muutoksen johtaminen nähdään yhä olennaisempana osana päivittäistä johtamista. Luonnollisesti muutos herättää aina alkuun vastarintaa ja helpommaksi koetaan pidättäytyminen vanhoissa toimintamalleissa. Kuitenkin tässäkin asenne ratkaisee ovatko asiat meille uhkia vai mahdollisuuksia, haluammeko kasvaa ja uudistua vai jäädä vellomaan paikoilleen. Muutoksessa tärkeintä on, että johto pitäytyy tietyissä sisäistetyissä arvoissa ja normeissa, joista yksilöt tietävät tarkalleen, mitä heiltä vaaditaan ja mikä on sallittua ja mikä kiellettyä. Jos kulttuuri alkaa toimia toiseen suuntaan ja edistämään vääränlaisia toimintatapoja ja estää uusiutumista, on tarvittaessa avainhenkilöiden uusiuduttava tai vaihduttava. (Sydänmaanlakka 2020, 99–102.)

Merkittävimpinä taitoina tulevaisuuden johtamisessa nähdään ketteryys, turvallisuuden tunteen luominen, ratkaisukeskeisyys, onnistumisten luominen, yksilöllinen johtaminen, myötätunnon voima, verkostojen luominen ja innostamisen taito. Ketteryydellä johtamisessa tarkoitetaan ajattelumallia, jossa päästetään irti vanhoista ajatuksista ja harjoitellaan uusien näkökulmien omaksumista. Lisäksi ketteryyttä on yhteisen suunnan määrittäminen siten, että tarkemmat etapit sovitaan kuitenkin vain lähitulevaisuuteen. Eriyisen tärkeää on pyrkiä luomaan työyhteisöön yleinen turvallisuutta huokuva ilmapiiri, jossa jokainen voi vapaasti toteuttaa itseään ja onnistua sekä epäonnistua ilman

tuomitsemista. Ratkaisukeskeisyydellä ohjataan yksilöitä pitämään katse tulevaisuudessa ja olemaan jäämättä jumiin menneisyyden epäonnistumisiin. Myötätunnon vaikutusta johtamisessa on tutkittu viime aikoina paljon ja sillä on huomattu olevan erityisen suuri positiivinen vaikutus. Myötätunnon osoittaminen johtajana ei näytä heikkoutta, vaan päinvastoin välittämistä ja vahvuutta. Tämä auttaa myös ylläpitämään turvallisuuden tunnetta ja kasvattamaan luottamusta yhteisön jäsenten kesken. Verkostojen luominen nykyaikana on helpompaa kuin koskaan, johtuen erilaisista sosiaalisen median kanavista ja kansainvälistymisestä. Suuret ja tavoitellut tulokset tulevat entistä enemmän vaatimaan verkostoitumista niin lähelle kuin kansainvälisestikin. (Aalto 2020.)

2.2 Valmentava johtajuus

Valmentavalla tai toiselta nimeltään osallistavalla johtamisella tarkoitetaan vuorovaikutussuhdetta, joka pyrkii kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta. Sen tarkoituksena on kehittää johdettavien kapasiteettia itsenäisten päätösten tekemiseen, kokonaisvaltaiseen ajatteluun sekä jatkuvaan kasvuun ihmisenä ja työyhteisön jäsenenä. Henkilöstölle on tärkeää antaa vastuuta toiminnan kehittämisestä ja antaa heidän kehittää ymmärrystään kokonaisuudesta ja siihen vaikuttamisesta. Valmentavalla johtamisella mahdollistetaan työntekijöiden osallistaminen antaen samalla aina tukea tarvittaessa. Näin ollen valmentava johtaminen on lahja niin johdettaville, johtajille kuin organisaation asiakkaillekin. (Soback 2024, 10–11.)

Valmentava johtajuus pyrkii kehittämään johdettavien voimaa, viisautta ja myötätuntoa. Voimalla tarkoitetaan uskallusta tehdä omaa työtä koskevia valintoja sekä taitoa toimia arjessa ilman liiallista riippuvuutta johtajasta, kykyä tehdä päätöksiä itsenäisesti ilman jatkuvaa varmistelua, kykyä sietää epäonnistumisia ja sinnikkyyttä viedä tärkeät asiat loppuun asti. Viisaudella tarkoitetaan tässä yhteydessä kykyä johtaa omaa työtään tilannetajuisesti ja organisaation laajempi kokonaisuus huomioiden, kykyä hahmottaa kokonaisuutta, ennakoivaa tilannetajua sekä valmiutta luovaan ja monipuoliseen ajatteluun. Myötätunnolla puolestaan tarkoitetaan johdettavien taitoa ja halua kohdata itsensä, syvempää ymmärrystä omista ja muiden tarpeista, kypsyyttä hyväksyä omat ja muiden vahvuudet ja heikkoudet sekä ymmärtää omat voimavarat valoineen ja varjoineen. (Soback 2024, 57–58.)

Valmentavaan johtajuuteen sisältyy aito kiinnostus johdettavista ja ryhmän jäsenistä, näin johtaja pystyy auttamaan johdettavaa itseään tulemaan entistä tietoisemmaksi siitä, kuka hän on ja mihin suuntaan hän haluaa mahdollisesti kasvaa. (Soback 2024, 75.)

Valmentava johtajuus ei tarkoita sitä, että johtajat eivät enää sano mitään tai tee päätöksiä. Johtajilta odotetaan samaan tapaan mielipiteitä, päämäärien esille tuontia sekä päätösten tekemistä viime kädessä. Kuvaan astuu vaan vapauden antaminen omien päätösten tekoon eri

mittakaavassa kuin aikaisemmin on ollut tapana. Päätöksenteosta koituvaa vastuuta ei voida ulkoistaa johdettaville, tämä kuuluu aina johtajalle. Valmentava johtajuus ei määrällisesti tuo johtajuuteen mitään uutta, mutta laadullisesti se tekee siitä entistä tehokkaampaa ja inhimillisempää. Valmentavaa johtajaa voidaan näistä syistä pitää huomattavasti helpommin vaikuttavana. (Soback 2024, 65.)

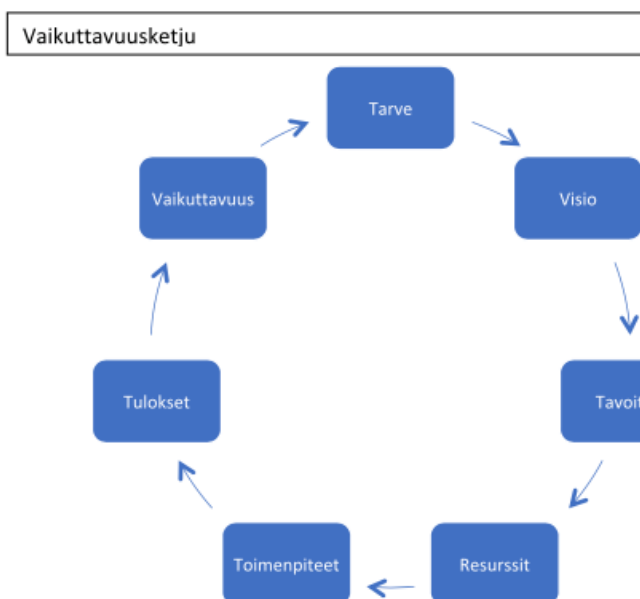
3 Vaikuttavuus

Vaikuttavuus on tärkeässä roolissa johtajuudessa, koska se tuo pohjimmiltaan esille johtajan arvot, pyrkimykset ja tavoitteet. Vaikuttavuudessa perusideana on mitata johtajan saavuttamia tuloksia ja pystyä arvioimaan näiden avulla onko johtaja vaikuttava. (Anoschkin 2023.)

Vaikuttavuutta voidaan mitata eri mittareilla, joista yksi on vaikuttavuusketju. Vaikuttavuusketju koostuu seitsemästä osasta, jos niistä yksikin toteutuu heikosti, ketju katkeaa. Ketjun lujuutta varmennetaan tutkitulla tiedolla asioiden syy-seuraussuhteista. Tätä käytetään tyypillisesti mittarina ja välineenä vaikuttavuudelle sekä johtamiselle. Tärkeintä on hahmottaa, millainen muutos halutaan saada aikaan, miten se tehdään ja kuinka sitä seurataan. Kaikki lähtee tarpeesta, miksi vaikuttavuutta tarvitaan. Lisäksi täytyy olla jonkinlainen tavoite ja visio sille, mitä vaikuttavuudella pyritään saavuttamaan. Olennaista on myös resurssit, jotka ovat käytettävissä tavoitteen saavuttamiseksi. Ja tämän myötä toimenpiteet, joilla tavoitetta lähdetään saavuttamaan. Tämän kaiken summana syntyy tulos, joka joko on vaikuttava tai ei ole. (Pyykkönen & Lipponen & Björklund, s.a.)

Kuten alla olevassa kuviossa on esitetty, vaikuttavuus lähtee tarpeesta, jonka seurauksena syntyy visioita ja tavoitteita. Näiden ollessa selvillä halutaan selvittää käytettävissä olevat resurssit, joiden puitteissa lähdetään tekemään toimenpiteitä vaikuttavuuden synnyttämiseksi. Toimenpiteillä aikaan saadut tulokset joko luovat vaikuttavuutta tai päinvastoin, riippuen kuinka onnistunut ketju on saatu aikaiseksi. Nämä vaiheet nähdään vaikuttavuusketjun mukaan osana vaikuttavuuden syntyä.

(Pyykkönen & Lipponen & Björklund, s.a.)



Kuva 1. Vaikuttavuusketju (mukaillen Pyykkönen & Lipponen & Björklund, s.a.)

Maailmanlaajuisesti vaikuttavuus nähdään osana isompaa logiikkaketjua, joka tunnetaan englantinkielisellä akronyymillä IOOI: Input, Output, Outcome, Impact. Tämän logiikkaketjun mukaan kaikki lähtee panoksesta eli esimerkiksi resursseista ja henkilöstöstä, näillä resursseilla saadaan aikaan tuotos, joka voi olla esimerkiksi tehty työ tai kirjoitettu raportti. Näiden toteutuessa saadaan aikaan vaikutus, joka on konkreettinen muutos ihmisissä, esimerkiksi toteutunut lakimuutos. Näiden seurauksena voi syntyä laajempi ilmiö eli vaikuttavuus, joka tähtää kokonaisvaltaiseen ihmisten tai yhteiskunnan hyvinvointiin. (Aistrich 2014.)

Vaikuttavuutta voidaan mitata muutosteorian avulla, jolla pystytään kertomaan miten toiminta tuottaa tuloksia ja saa aikaan vaikuttavuutta. Teorialla mitataan, millaisia edellytyksiä muutoksessa on, millä aikajänteellä sen katsotaan tapahtuvan sekä millaiset vuorovaikutussuhteet muutoksella on. Muutosteoriaa testataan, kehitetään ja todennetaan vaikuttavuuden arvioinnissa. (Vataja 2019, 17.)

Vaikuttavuuden arviointiin liittyy useita erilaisia haasteita. Yksi keskeisistä haasteista on niin kutsuttu muiden vaikuttavien tekijöiden poissulkemisen vaikeus. Tähän haasteeseen on vaikuttavuuden arvioinnissa pyritty vastaamaan koeasetelmilla sekä realistisella arvioinnilla. Johtamisen kannalta vaikuttavuuden arviointi on hyvin lähellä suorituksen johtamista ja siihen voidaan liittää samankaltaisia ongelmia. Vaikuttavuuden arviointi tarjoaa myös usein mahdollisuuksia kehittää organisaatioiden johtamista kohti pohdintaa oman toiminnan päämääristä. (Kettunen 2018, 1.)

3.1 Vaikuttavuuden johtaminen

Vaikuttavuus vaatii pitkäjänteistä ja ennakoivaa johtamista onnistuakseen. Huomio vaikuttavuuden johtamisessa tulee suunnata päämääriin, jolloin tavoite alussa saattaa olla hyvinkin sumea ja visio sekä tavoiteltu vaikutus tarkentuu usein vasta mitä lähemmäs päämäärää mennään. Kun ratkaistaan isoja epäkohtia tai ongelmia, on tuloksia arvioitava suhteessa siihen, onko valittu suunta oikea ja vauhti optimaalinen. (Vataja 2019, 7.)

Vaikuttavuuden johtamisella tarkoitetaan näyttöön perustuvaa lähestymistapaa, joka tähtää kestävään ja tulevaisuuteen suuntautuneeseen päätöksentekoon ja johtajuuteen. Käytännössä vaikuttavuuden johtaminen tarkoittaa siis päätöksenteon painopisteiden siirtämistä päätösten yhteiskunnallisten, taloudellisten ja ympäristöllisten vaikutusten ymmärtämiseen ja arvioimiseen. Vaikuttavuuden johtaminen antaa yritykselle välineitä erilaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden kohtaamiseen ja tulevaisuuskestävien päätösten tekemiseen. Päätöksentekoa tukevat yhdessä asetetut strategiset tavoitteet, kokonaisvaltaiset vaikuttavuuden tavoitteet, laadukas data, yhteistyö eri sidosryhmien välillä sekä kattava ymmärrys erilaisten skenaarioiden mahdollisista vaikutuksista. (Kojola, s.a.)

Vaikuttavuuskäsityksiä on useita erilaisia ja niitä näyttäisi yhdistävän ajatus siitä, että vaikuttavuudella tarkoitetaan muutosta suhteessa toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin, mutta itse johtamista kuvataan lähinnä vaikuttavuuden ohjauksena. Vaikuttavuuden johtamista voidaan lähestyä viiden yläteeman kautta: poliittinen ohjaaminen; resurssointi, vaikuttavuuden mittaaminen, tiedolla johtaminen sekä toimintakäytäntöjen ja kulttuurin muuttaminen. Yhteistä näille teemoille on niiden geneerisyys eli johtamisen tarkastelu voidaan kohdentaa valtakunnalliselle sekä yksilötasolle. (Sivervo ym. 2024, 82.)

Organisaatiot tähtäävät toiminnallaan erilaisiin suorituksiin. Johtamisen tärkeä funktio on siten varmistaa, että työntekijät työskentelevät organisaation päämääriä ja tuloksia edistäen. Vaikuttavuuden arviointi näyttäisi näillä perustein tukevan hyvin johtamista. Vaikuttavuutta tarkastelemalla työtä voidaan painottaa tulokselliseen suuntaan. Ylimmän johdon on varmistettava se, että suoritusta johdetaan aidosti, mikä edellyttää aktiivista vaikuttavuuden mittaamista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Kettunen 2018, 7.)

3.2 Millainen on vaikuttava johtaja?

Vaikuttava johtaja pystyy luomaan ympärilleen luottamusta, positiivista asennetta ja aitoa itsestä lähtöisin olevaa aikaansaamisen halua. Ollakseen vaikuttava, johtajan täytyy pystyä johtamaan ihmisiä ja virettä. Vire on sitä, että ihmiset ovat energisoituneita ja haluavat saada aikaan tuloksia. Vireen johtaminen lähtee liikkeelle siitä, että jokainen ihminen saadaan tunnistamaan oman työnsä merkitys kokonaisuuden kannalta. Jotta virettä pystyy johtamaan, täytyy luottamuksen ja positiivisen ilmapiirin olla jo rakennettuna pohjalle. (Alahuhta 2015, 141.)

Ollakseen vaikuttava, esihenkilön tulee pystyä toimimaan suorasti ja avoimesti. Kommunikaatio johdolta alaspäin on kaiken avain. Suoruudella, avoimuudella ja hyvällä kommunikaatiolla voidaan välttää valitettavan yleinen ilmiö työyhteisöissä eli politikointi. Politikoinnilla tarkoitetaan ilmiötä, jossa ihmiset alkavat ajaa omia ja oman ryhmänsä etuja yhteisten tavoitteiden ja yhteisten etujen kustannuksella. Tällöin tärkeää on katkaista tämänkaltainen toiminta heti, jotta esihenkilö pystyy näyttämään olevansa vaikuttava ja määrätietoinen mitä tulee yrityksen omiin tavoitteisiin ja tulevaisuuteen. (Alahuhta 2015, 122.)

Vaikuttavuuden yksi peruspilareista on luottamuksen ilmapiirin synnyttäminen sekä johdonmukaisesti omalla esimerkillä johtaminen. Luottamuksen ilmapiirin koetaan syntyvän siten, että pidetään kiinni siitä mitä sovitaan, kuunnellaan, ollaan suoria ja läsnä sekä vältetään kaikenlaista sekavaa poukkoilua. Johdonmukaisuus ennen kaikkea on edellytys hyvälle johtamiselle, jos esihenkilö poikkeaa johdonmukaisuudesta, työyhteisössä syntyy kuva, että johto ei ole tehtäviensä tasalla. Luotavaista ilmapiiriä ei rakenneta pelolla ja painostuksella, nämä voivat toimia hetken, mutta eivät

koskaan pitkäjänteisesti. Luottamuksen ilmapiirissä ihmiset uskaltavat kokeilla rajojaan ja ottavat riskejä ja näin syntyy varmemmin haluttuja tuloksia. Kun luottamukseen liittyy positiivinen asenne, tilanne vain paranee entisestään. (Alahuhta 2015, 142.)

Esihenkilön oma asenne ja halu saada asioita aikaan sekä parhaimmillaan palo siihen, mitä hän tekee, on kaiken A ja O vaikuttavuuden kannalta. Työyhteisössä otetaan vahvasti vaikutteita esihenkilön motivaatiosta ja asenteesta työtehtäviään kohtaan. Innostus tarttuu helposti muihin, kun taas välinpitämättömyys luo samankaltaisia vaikutteita myös kaikkiin ympärillä. Parhaita hetkiä usein koetaan silloin, kun on yhdessä saatu aikaan merkittäviä tuloksia ja jokainen on yksilönä kehittänyt matkan varrella. Hyvälle ja vaikuttavalla esihenkilölle tärkeintä on nähdä ihmisten oppivan ja kasvavan. (Alahuhta 2015, 145.)

Vaikuttava johtaja johtaa ihmisiä antamalla valtaa ja tilaa tiimiläisille, mutta samalla ottamalla päätöksenteossa vallan omiin käsiinsä. Vastuu on aina loppukädessä johtajalla, mutta vastuuta voi aina jakauttaa ja tämä luo luottamuksen ilmapiiriä yhteisöön. Ihmisten johtamisessa on pitkälti kyse innostuksen virrasta, jolloin yksilöiden on helpompi kohdistaa luovuutensa oikeisiin asioihin. Motivaatiotutkijoiden mukaan ihmisiä motivoi ulkoisia motivaatiotekijöitä vahvemmin sisäiset, kuten merkityksellisyys, taituruuden kokeminen sekä itsenäisyys. Johtajan tulee siis keskittyä sisäisten motivaatiotekijöiden stimuloimiseen. (Sydänmaanlakka 2020, 117.)

Vaikuttavan johtamisen avaintekijöitä ovat vastuun jakaminen, dialogin hyödyntäminen, selkeä viestintä, sitouttaminen sekä osallistaminen. Viisas ja vaikuttava esihenkilö ymmärtää, että kokeineinkaan johtoryhmä ei voi tietää ja ymmärtää kaikkea, mitä henkilöstö, asiakkaat tai yhteistyökumppanit ajattelevat. Siksi muutos- ja kehittämistilanteissa on erityisen tärkeää osallistaa kaikki sidosryhmät, jotka ovat keskeisiä onnistumisen kannalta. Hyvä ja avoin vuorovaikutus edesauttaa sitoutumista, vähentää muutosahdistusta ja johtaa parempiin tuloksiin. Dialogin hyödyntäminen sidosryhmien kanssa tuo johdon käyttöön arvokasta tietoa ja lisää innostuneisuutta sekä motivaatiota yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kuulluksi tuleminen ja itselle tärkeiden teemojen eteenpäin vieminen sitouttaa ja motivoi henkilöstöä työskentelemään yhteisten päämäärien eteen. Johdon on tärkeää osata myös viestittää tarkasti, miksi sidosryhmien osallistuminen ja työpanos on tärkeä ja miten he edesauttavat yhteisiin tavoitteisiin pääsyä omalla toiminnallaan. (Niemelä, s.a.)

4 Nuoret ja johtajuus

Frankly Partnersin (2022.) tekstin mukaan nuoret kokevat ihanteellisen johtajan esimerkilliseksi, kannustavaksi, hyväksi kuuntelijaksi ja taitavaksi yhteisöllisyyden luoja. Pääasiallisesti johtajuus sanaan liitetään positiivisia tai neutraaleja tuntemuksia. Tekstistä ilmeni, että nykyaikana nuoret arvostavat johtajassa kykyä luoda visioita, näyttää suuntaa ja inspiroida ihmisläheisesti alaisiaan. (Frankly Partners 2022.)

Johtamisen taitojen nähdään karttuvan erityisesti työelämässä, joihin suuresti vaikuttavana tekijänä nähdään myös ikä ja kokemusvuodet alalla sekä esihenkilönä. Hieman yli puolet kyselyyn vastajista (53 %) kokivat koulutuksen ja johtamiskirjallisuuden tärkeänä oppimisen ja kehittymisen lähteenä. Sen sijaan vapaaehtoisuudelle tai muulle vapaa-ajalla tai harrastuksissa kertyneelle kokemukseksi ei annettu juurikaan painoarvoa johtajuuden kehittymisessä. (Frankly Partners 2022.)

Nuoret eroavat nykyisinä ja tulevina johtajina siinä, että heillä on erilaiset ja nykyaikaisemmat odotukset johtajilta ja johtajuudelta. Ja samalla uudenlaiset odotukset ja tavoitteet itselleen työuralla etenemisessä. Johtajaksi ei nähdä tärkeäksi hakeutua vain korkeamman palkkatason tai vallankäytön takia, vaan halutaan todella vaikuttaa työympäristön asioihin ja pyrkiä puuttumaan itseä piinaaviin epäkohtiin. Nuoret johtajat suhtautuvat tutkimuksen mukaan tulevaisuuteen myönteisesti ja luottavaisesti, huolimatta maailmalla tapahtuvista käännteistä ja työelämän negatiivisista narratiiveista. Nuorten päämäärätietoisuudesta ja ennakkoluulottomuudesta uskotaan olevan huomattavaa hyötyä tulevaisuuden työelämässä, nimenomaan ottaen huomioon kehityssuunnan esihenkilöasemissa. (Frankly Partners 2022.)

Johtajuudessa tärkeää on itsevarmuus ja sen oikeanlainen näyttäytyminen johtajasta alaspäin. Liika itsevarmuus koetaan joissain tapauksissa ylimielisyytenä, jolloin se voi vaikuttaa negatiivisesti siihen, kuinka nuoreen johtajaan suhtaudutaan. Kuitenkin itsevarmuus tutkimuksessa nähdään kantavana voimana, jonka avulla nuoret pystyvät puskemaan itsensä tehokkaammin ja varmemmin esille asemassaan ja saavuttamaan tuloksia. Sukupuolten väliset erot tulivat näkyville tutkimuksessa. Yleisesti miehet olivat kiinnostuneempia esihenkilöasemasta ja kokivat mahdollisuuden yrittäjyyteen tai esihenkilöasemassa toimimiseen merkityksellisenä ja hyvänä mahdollisuutena. Naiset eivät tutkimuksen mukaan koe esihenkilöasemaa tai yrittäjyyttä niin tärkeänä tai tavoiteltavana. Tutkimuksessa huomattiin tuloksiin vaikuttavan myös sen, että kuinka paljon työkokemusta ja mahdollisesti kokemusta esihenkilöasemassa työskentelystä tutkimukseen osallistuvilla oli jo ennestään. Kokemusta omaavat kokivat esihenkilöaseman kiinnostavaksi, kun taas vähemmän työelämässä olleet eivät arvottaneet esihenkilöasemassa työskentelyä korkealle. (Frankly Partners 2022.)

Johtoasemassa työskentelyssä nuoria huolettaa erityisesti liian kovat suorituspaineeet, vastuu, työn passiivisuus, oma epävarmuus, epäsooiva luonne, introverttius, esilläolo, stressi, käsyyttäminen, karismaattisuuden puute, ujous sekä omista moraalikäsitteistä tai arvoista joustaminen. Edellä mainituista seikoista voidaan myös tehdä johtopäätös, että nuorilla on selkeitä ennakkoluuloja liittyen esihenkilöasemassa toimimiseen. Johtajuuden vapaamuotoisuutta ja muokattavuutta ei tunnusteta, vaan koetaan johtajan asettuvan aina tiettyyn muottiin. (Frankly Partners 2022.)

Tutkimuksen tuloksista pystytään sanomaan, että nuoret eivät koe yltävänsä täysin ihannejohtajan määritelmään. Johtajuus nähdään vaativana ja vaikeasti saavutettavana asemana eikä oman kyvykyyden nähdä olevan tarpeeksi, jotta pystyisi vastaamaan kaikkiin näihin vaatimuksiin. Esihenkilöasema nähdään kunnianhimoisena ja siihen liitetään paljon vastuuta ja kovaa työtä. Esihenkilöasemassa toimimiseen liitetään tietty malli ja muotti, jossa on pysyttävä, ollakseen hyvä esihenkilö. Tämä ajatusmalli ei välttämättä palvele tulevaisuudessa, jossa johtajuus on yhä muovautuvampaa ja uusiutuu jatkuvasti. Nuoret voivat siis myös löytää uusia tapoja olla esihenkilö ja silti menestyä asemassaan. (Frankly Partners 2022.)

Nuorten esihenkilöiden tavoitteet, toiveet ja kyvyt esihenkilötehtäviin poikkeavat vanhemman koulukunnan esihenkilöistä. Hyvösen väitöskirjassa tutkittiin, millaisia henkilökohtaisia työtavoitteita työuransa alkuvaiheessa olevilla nuorilla esihenkilöillä on ja missä roolissa työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat heidän urallaan. Tyypillisimpiä henkilökohtaisia tavoitteita nuorilla esihenkilöillä ovat ammatillinen osaaminen, työuralla eteneminen, työssä jaksaminen ja viihtyminen sekä yrittäjäyys. Sen sijaan palkka, työn jatkuvuus ja organisaation menestys ei herättäneet niin suurta mielenkiintoa nuorten keskuudessa. (Hyvönen 2011.)

Kuitenkin tutkimuksessa huomattiin, että organisaatiossa menestystä niittäneet ja palkkioita keränneet esihenkilöt kokivat muita useammin työn imua, energisyyttä, innostuneisuutta ja motivaatiota työtään kohtaan. (Hyvönen 2011.)

Nuorten on havaittu nykypäivänä haastavan kontrolloivan esihenkilötyön samalla tietäen yhä tarkemmin omat tavoitteensa ja motiivinsa työelämän suhteen. Nuoret haluavat työssään kehittyä, haastaa itseään sekä saada jonkinlaista ammatillista nautintoa. Epäonnistumisia ja kritiikkiä nuoret sietävät aiempaa heikommin. (Setälä & Ylijoki 2017, 23.)

Nuoret uskaltavat kyseenalaistaa vanhoja toimintamalleja ja luovat rohkeasti uusia, joiden mukaan lähtevät toimimaan. Yhä useammin nuoret haluavat edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ymmärtävät eritavoin olevan riippuvaisia toisistaan, tästä syystä myös johtajan asema saattaa muuttua nuorten yleistyessä esihenkilötehtävissä. Itsensä korvaamattomaksi kokeva ja kaiken kunnian keräävä esihenkilö on nykyään vain jäännös menneiltä ajoilta. Ylipäätään esihenkilön ja alaisen rooli

on muuttunut viime vuosina siten, että he ovat yhä enemmän yhdessä rintamassa ja raja johdon ja työntekijöiden välillä on häilyvä. (Setälä & Ylijoki 2017, 29.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyössä toteutettiin tutkimus, jossa tavoitteena oli saada selville valitun kohdeyrityksen työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia ja käsityksiä nuorten esihenkilöiden vaikuttavuudesta ja tämän ilmenemisestä työyhteisössä.

Päätutkimuskysymyksenä oli ”Onko esihenkilön iällä vaikutusta hänen vaikuttavuuteensa esihenkilönä?” Sivututkimuskysymyksinä olivat ”Miten vaikuttavuuden koetaan ilmenevän esihenkilön toiminnassa?” ja ”Onko osallistavalla johtamisella vaikutusta siihen, koetaanko esihenkilö vaikuttavana?”

Nykypäivänä nuoret ovat yhä yleistyneempi näky esihenkilön pallilla työelämässä ja yhä nuoremmat ovat kiinnostuneita esihenkilön tehtävistä. Myös koulutusten tasossa ja tarjonnassa on menty vuosikymmenien aikana eteenpäin, jonka ansiosta nuorilla on yhä paremmat edellytykset työelämään ja vaativimmissakin asemissa toimimiseen. Yleisesti etenkin vanhemman koulukunnan ihmisillä saattaa olla ennakkoluuloja nuoria esihenkilöitä kohtaan, koska heillä ei ole elämäkokemusta vielä samalla tapaa kertynyt kuin jo ikää kartuttaneilla henkilöillä. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia nuorten esihenkilöiden vaikuttavuutta, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja millä tapaa nämä ilmenevät nykypäivän työelämässä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään yksilöiden kokemuksia ja näkökulmia heille ominaisessa ympäristössä. Opinnäytetyössä tutkittiin ihmisten uskomusten ja omien kokemusten avulla nuorten esihenkilöiden vaikuttavuutta.

Kyseinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska sen koettiin sopivan tutkimuksen luonteeseen, jossa halutaan tutkia nuorten esihenkilöiden vaikuttavuutta ilmiönä ja pyrkiä ymmärtämään ilmiötä, tehden siitä vakuuttavia johtopäätöksiä.

Laadullinen tutkimus on lähtökohtaisesti aina empiirinen, mutta siinä voidaan tarvittaessa käyttää myös jonkinlaisia teoreettisia kiinnekohtia. Teoriaosuus esitetään jäsennellysti, kun kyse on laadullisesta tutkimuksesta. (Juhila 2021.)

Tutkimus toteutettiin yrityksessä X, jossa työskentelee ihmisiä ei ikäluokista, kansallisuuksista ja siviilisäädystä. Yrityksessä on tällä hetkellä 34 työntekijää, joista 9 ovat esihenkilöasemassa. Yrityksessä työskentelee paljon nuoria 20–30-vuotiaita esihenkilöitä. Opinnäytetyössä toteutettiin kaksi erillistä tutkimusta, joista toinen oli kyselytutkimus ja toinen haastattelututkimus. Näiden tuloksia verrataan keskenään ja muodostetaan yhtenäinen tutkimustulos.

Opinnäytetyössä päädyttiin tekemään kaksi tutkimusta, koska halutaan tutkia erikseen työntekijöiden suhtautumista nuorten esihenkilöiden vaikuttavuuteen ja millaisia ominaisuuksia he kokevat vaikuttavien esihenkilöiden omaavan. Lisäksi haluttiin selvittää esihenkilöiden omia ajatuksia vaikuttavuudesta ja iän tuomista mahdollisista positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista siihen.

Haastattelututkimuksessa oli mahdollista saada spesifimmin selville esihenkilöiden omia kokemuksia ja ajatuksia aiheesta sekä osallistujien määrä oli kohtuullinen, jotta tämä oli ajallisesti mahdollista toteuttaa. Työntekijöitä yrityksessä oli määrällisesti enemmän, joten heidän kohdallaan kyselytutkimus osoittautui luonnollisemmaksi vaihtoehdoksi. Sain myös tutkimusta tehdessäni harjoitella molempia tutkimusmuotoja, joten tämän koin hyödyllisenä senkin puolesta.

Kyselytutkimusta valmistellessa ja tehdessä mietin, kuinka saisin kyselystä mahdollisimman houkuttelevan ja nopean, jotta siihen vastaavilla riittää mielenkiinto ja aika kyselyyn vastaamiseen. Kysymykset pyrin pilkkomaan mahdollisimman moneen osaan ja suunnittelemaan kaikki monivalintoina. Vain yksi kyselyn kysymyksistä oli avoin kysymys ja tähänkin vastaaminen oli vapaaehtoista. Tämä madalsi vastaajien kynnystä vastata kyselyyn, joka mahdollisti suuremman vastausprosentin. Lähetin kyselyn sähköpostitse yrityksen kaikille työntekijöille, esihenkilöt pois lukien. Vastausaika annoin viikon ja tämän aikana kyselyyn vastasi noin puolet, joka jäikin lopulliseksi vastausprosentiksi.

Kyselytutkimuksen tulosten tulkitseminen oli mielenkiintoista ja kaaviot sekä kuviot auttoivat muodostamaan kokonaisuutta ja johtopäätöksiä tutkimuksesta. Tuloksissa oli paljon hajaantumista, mutta myös selkeästi yhdistäviä tekijöitä, joiden avulla oli helppo muodostaa tiettyjä johtopäätöksiä.

5.1 Haastattelututkimus

Haastattelututkimus toteutettiin Yritys X:n tiloissa ja tässä haastateltiin viittä kohdeyrityksen eritasoisista esihenkilöä. Haastateltavista kaksi olivat ylemmän johdon tehtävissä ja kolme alempia lähiesihenkilöitä. Haastateltavat olivat kaikki 20–30-vuotiaita ja joukossa oli niin miehiä kuin naisia.

Haastattelututkimus sisälsi 7 kysymystä, joista kaikki olivat avoimia kysymyksiä, joista joihinkin oli annettuna mahdollisia vastausvaihtoehtoja vastaamisen tueksi.

Haastattelututkimuksessa pohjustettiin vastaajille mitä vaikuttavuudella haetaan tässä tutkimuksessa, jotta pystyttiin saamaan mahdollisimman hyvin opinnäytetyön tutkimuskysymykseen vastavia vastauksia. Tässä yhteydessä vaikuttavuudella tarkoitetaan pitkällä aikavälillä mitattavissa olevaa toimintaa, jolla pystytään saamaan aikaan toivottuja tuloksia. Vaikuttavuus syntyy pitkällä aikavälillä aikaansaaduista tuloksista. Vaikuttavuus vaatii haluttuja tuloksia ja vaikutuksia, pitkän aikavälin negatiivisia vaikutuksia aikaansaava henkilö ei ole vaikuttava.

Vaikuttavuuden ero uskottavuuteen on nopeammin saavutettava ansio, joka ei vaadi välttämättä todennettavissa olevaa tulosta. Henkilöä voidaan pitää uskottavana, vaikka hän ei ole pitkällä aikavälillä saavuttanut tiettyjä tuloksia. Uskottavuus syntyy pääasiassa toiminnasta ja käytöksestä ja voi olla joissain tapauksissa vain mielikuva.

Haastattelut toteutettiin syyskuun lopussa ja kaikki 5 haastattelua saatiin tehtyä reilu viikossa. Haastattelut kestivät yksilöllisesti 20–50 minuuttia. Kaikki haastattelut sujuivat hyvin ja etenivät sujuvasti kysymys kerrallaan. Osassa haastatteluissa haastateltavat saattoivat lähteä harhailemaan sivuun aiheesta, mutta ohjaamalla keskustelua aiheeseen päästiin ketterästi takaisin. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin ja toivat aktiivisesti esiin omia mielipiteitä ja näkemyksiä. Haastattelutilanteet olivat rentoja ja ilmapiiristä pyrittiin luomaan mahdollisimman luonnollinen.

5.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus sisälsi 8 kysymystä, joista 7 olivat monivalintakysymyksiä ja 1 valinnainen avoin kysymys. Kysely suoritettiin anonyymina ja vastaajien henkilökohtaisia tietoja ei vaadittu kyselylomakkeessa, koska kyselylomake oli tarkoin suunnattu tutkimuksen kohderyhmälle.

Kyselytutkimuslomake lähetettiin sähköpostitse 25 työntekijälle, jotka eivät olleet esihenkilöasemissa. Vastauksia saatiin 12 eli vastausprosentiksi muodostui 48 %, joka voidaan työntekijämäärän ollessa pariton, pyöristää 50 %, jonka voidaan sanoa olevan kohtalainen luotettavien tutkimustuloksien saavuttamiseksi kohdeyritykselle. Kyselytutkimus toteutettiin lokakuun alussa ja vastaajilla oli viikko aikaa vastata kyselyyn.

Kyselylomake on englannin kielellä, koska kohderyhmästä reilusti yli puolet kommunikoivat paremmin englannin kielellä kuin suomen kielellä. Kaikki kohderyhmän jäsenet ymmärtävät englantia.

6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulokset muodostetaan haastattelu- ja kyselytutkimusten tuloksista. Haastattelututkimuksesta saadaan tehtyä johtopäätöksiä nuorten esihenkilöiden näkökulmasta johtajien vaikuttavuudesta ja iän tuomista haasteista sekä mahdollisuuksista sen suhteen.

Haastattelututkimuksesta saadut vastaukset käsiteltiin kysymyskohtaisesti ja vastauksia vertailtiin keskenään, jotta pystyttiin tekemään yhteneviä johtopäätöksiä. Tutkimuskysymyksiä mietittiin yksityiskohtaisesti ja pidettiin jatkuvasti mielessä, mihin pääkysymyksiin tutkimuksessa halutaan saada vastauksia. Haastatteluvastaukset jaettiin ryhmiin niiden sisällön perusteella. Esimerkiksi sen mukaan nähtiinkö esihenkilön ikä uhkana vai mahdollisuutena sekä minkä tyyppisiä piirteitä haastateltavat arvostivat vaikuttavuuden suhteen esihenkilöissä. Jaoin piirteitä kontrolloiviin, vapaampaa johtajuutta tukeviin sekä selkeästi ohjaaviin piirteisiin. Kun vastauksia oli jaoteltu niiden luonteen perusteella, pyrittiin tekemään johtopäätöksiä siitä, minkälaisia piirteitä arvostetaan eniten ja kumpaan suuntaan iän vaikutuksessa kallistutaan vastausten perusteella vai onko tuloksista tehtävissä selkeitä johtopäätöksiä siihen liittyen. Haastatteluissa tuli esiin eriäviä näkökantoja ja toisistaan eroavia mielipiteitä, mutta paljon myös yhteneviä ajatuksia ja kokemuksia vaikuttavuuteen liittyen.

Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin samalla tavalla ja pyrittiin katsomaan prosentiosuuksien perusteella mihin suuntaan vastaajat olivat kallistuneet. Kyselytutkimuksen tuloksista saatiin selville työntekijöiden mielipiteitä, näkökantoja, kokemuksia ja ajatuksia liittyen heidän esihenkilöidensä vaikuttavuuteen ja iän mahdollisiin vaikutuksiin sen suhteen.

6.1 Haastattelututkimus

Haastattelututkimuksen ensimmäinen kysymys koski yleisesti vaikuttavuutta ja kuinka tärkeänä vastaajat tätä pitävät ajatellen yrityksen tulosta ja hyvän työilmapiirin ylläpitämistä. Vaikuttavuuden nähtiin olevan kaikkien tutkimukseen osallistuvien esihenkilöiden kesken hyvin tärkeässä roolissa. Vaikuttavuus yhdistettiin suurimmilta osin tavoitteelliseen toimintaan, korkeaan motivaatioon, auktoriteettiin sekä määrätietoiseen johtamiseen.

Vaikuttavuus määriteltiin jonkin tekijän vaikutuksena toiseen tekijään, tämä vaatii matkan varrelle onnistumisia, tavoitteellista ja määrätietoista johtamista sekä pidemmällä tähtäimellä esihenkilön korkeaa motivaatiota. Haastateltavista 3 toivat esille kaikkia yllä olevia piirteitä vaikuttavassa johtamisessa ja kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että vaikuttavuus on tärkeää esihenkilön roolissa toimissa. Tutkimuksen toisessa kysymyksessä kysyttiin haastateltavien kokemuksia iän vaikutukseen sen suhteen, koetaanko heidät vaikuttavina esihenkilöinä. Ja myös yleisesti, miten he kokevat iän vaikuttavan esihenkilön vaikuttavuuteen. Haastateltavien kokemusten perusteella

hieman yli puolet kokivat iällä olleen jokseenkin vaikutusta vaikuttavuuteen. Alle puolet eivät kokeneet iän vaikuttaneen omalla kohdallaan mitenkään vaikuttavuuteen esihenkilönä.

län koettiin vaikuttavan lähinnä uskottavuuteen ja ohjeiden kyseenalaistamiseen. Yhden haastateltavan mietteitä liittyen nuoreen ikään esihenkilönä ja ohjeiden noudattamiseen referoituna: ”Alussa, nuorena esihenkilönä vanhemmat pidempään työskennelleet, erityisesti mieshenkilöt kyseenalaistaneet ohjeistuksia. Ylipäätään ei ongelmaa ja kaikki ovat kunnioittaneet. Ikä valitettavasti vaikuttaa vaikuttavuuteen, etenkin jos on itseään nuorempia alaisia.”

Etenkin tilanteissa, jossa on kyse esihenkilöä huomattavasti vanhemmista alaisista. Lähtökohtaisesti nuorten alaisten ei koettu kyseenalaistavan esihenkilön vaikuttavuutta hänen ikänsä perusteella. Suurimpana vaikuttajana nähtiin suurempi ikäero esihenkilön ja alaisten välillä, näissä tilanteissa ennakkoluulot ja kokemuksen puute nähtiin vaikuttavuutta alentavana tekijänä.

Haastatteluissa tuli myös esille henkisen kuormituksen hallitseminen ja iän vaikutus tämän suhteen. Tuloksista voidaan nostaa esille, että jo varttuneimmilla esihenkilöillä voi olla paremmin työkaluja esimerkiksi stressinhallintaan mitä tulee työn synnyttämään kuormitukseen.

3 haastateltavista koki, että mahdollisesti jossain muussa työympäristössä iällä voisi olla suurempi merkitys vaikuttavuuden ansaitsemisessa, jos kontrastia iän suhteen on enempi. Referoiden yhtä haastateltavaa, kuka kertoi näin kysyttäessä nuorten esihenkilöiden vahvuuksista ja heikkouksista: ”Työ-yhteisö on nuorekas, joten siihen sopii hyvin se, että esihenkilöt ovat nuoria. He ymmärtävät paremmin nuorien ajatusmaailmaa ja pystyvät johtamaan nuoria paremmin. Fyysisesti nuoret ovat paremmassa kunnossa ja jaksavat työssä paremmin. Jos on enemmän elämäkokemusta, niin auttaa varmasti työn henkisen kuormituksen kanssa, kun on enemmän työkaluja esimerkiksi stressinhallintaan. Ajan tuoma kokemus on eduksi”. Kohdeyrityksessä ylipäätään nuoren iän nähtiin olevan enemmän eduksi esihenkilönä, koska nuoret esihenkilöt sopeutuvat muutoksiin ja ovat ajan tasalla nykypäivän asioista. Nuoret ovat myös kuten mainittua, oletettavasti paremmassa kunnossa fyysisesti ja kestävätkin työn kuormitusta paremmin kuin jo iäkkäämmät. Myös tietämys nykypäivän asioista ja ajantasainen koulutus auttaa nuoria esihenkilöitä menestymään esihenkilöinä erityisellä tavalla. Kaikki vastaajista olivat vähintään suurimmilta osin sitä mieltä, että nuori ikä esihenkilönä on pääosin hyvä asia.

Tutkimuksessa kysyttiin vaikuttavuuden etuja ja hyötyjä sekä vastapainoksi myös haasteita ja mahdollisia uhkia mitä tähän voisi liittyä. Vastauksissa nousi esille monia näkökantoja aiheeseen liittyen, mutta useampi toistui ja nousi esille muita voimakkaammin.

Yhtenä tärkeimpänä esille nousi esimerkin näyttäminen ja ohjeiden noudattaminen johdonmukaisesti siten, kuten alaisille on tiedotettu. Tätä mieltä oli vastaajista 4. Tärkeää vaikuttavuuden

syntymisessä on se, että esihenkilö noudattaa antamia ohjeistuksia näkyvästi ja toimii itse veturina muutoksissa, tällöin alaiset näkevät käytännössä esihenkilön olevan sanojensa mittainen eikä puheet jää vain sanoiksi, vaan toteutuvat myös tekojen muodossa.

Toinen näkyvin haastatteluissa esiin noussut ominaisuus oli kommunikaatio ja selkeän kommunikaation tärkeys vaikuttavuuden syntymisessä. Selkeän kommunikaation nähtiin lisäävän uskottavuutta, osallistavan työntekijöitä oikealla tavalla ja vievän haluttuja muutoksia eteenpäin tehokkaimmin. Kaikki vastaajista olivat tätä mieltä. Kunnioituksen ansaitseminen nähtiin myös tärkeänä vaikuttavuuden ansaitsemisessa, siihen liittyy olennaisesti reiluus, rehellisyys, avoimuus, tasapuolisuus sekä kyky ottaa myös itse palautetta vastaan ja kehittää itseään tarvittaessa. Tätä mieltä vastaajista olivat 3.

Uhkana esihenkilön vaikuttavuudelle nähtiin suhteellisen yksimielisesti epäluotettavuus, epäreilisuus, joustamattomuus sekä asenneongelmat tai ylimielinen asenne muihin sekä työntekoon kohdistuen. Merkittävämpänä vaikuttavuutta alentavana tekijänä koettiin se, että sanat eivät vastaa tekoja. Jos esihenkilö sanoo toista ja tekee toista, hänen uskottavuutensa kärsii ja samalla mahdollisuudet päästä haluttuihin tavoitteisiin ja saada aikaan vaikutusta, alenevat huomattavasti.

Omin sanoin referoituna yksi haastateltavista kertoi näin, mitä tulee uskottavuuden saavuttamiseen vaikuttavuuden kannalta: ”Jos antaa ohjeita niin tekee myös itse niiden mukaan, esimerkin näyttäminen tärkeää. Ohjeet toteutuvat myös käytännössä, ei vaan teoriassa.” Myös tasapuolinen kohtelu jokaista työntekijää kohtaan nähtiin erityisen tärkeänä, kaikilta pitää pystyä vaatimaan samoja asioita ja kohdella kaikkia samalla tavalla, jotta pystyy saavuttamaan kokonaisvaltaista vaikutusta kaikkien, eikä vain tietyn ryhmän silmissä.

Haastattelututkimuksesta saaduista vastauksista voidaan tutkia, millainen esihenkilö koetaan vaikuttavana ja milloin olisi sen suhteen parantamisen varaa. Joitain eriäviä näkökantoja nousi esille, kuten esihenkilön lempeys ja missä määrin se saa tai sen pitää näyttäytyä johtamisessa ja onko tällä merkitystä siihen, koetaanko esihenkilö vaikuttavana.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilö ei saa olla liian kiltti, etenkin jos tämä heijastuu kykyyn viedä eteenpäin muutoksia tai pysyä omissa näkökannoissaan mitä tulee yrityksen johtamiseen. Osa vastaajista taas näki tärkeänä, että esihenkilön on pystyttävä näyttäytymään kilttinä ja helposti lähestyttävänä, jotta häneen voidaan samaistua ja työntekijät haluavat aidosti viedä eteenpäin tavoitteita ja muutoksia esihenkilön johdolla.

Tutkimuksessa haluttiin tutkia yhtenä osatekijänä osallistavaa johtamista, toiselta nimeltään valmentavaa johtamista osana vaikuttavuuden saavuttamista esihenkilönä. Haastatteluissa kysyttiin

miten haastateltavat näkevät osallistavan johtamisen vaikuttavan esihenkilön vaikuttavuuteen ja kokevatko he sen ylipäättään positiivisena vai negatiivisena asiana.

Tutkimuksessa nousi esiin, että osallistava johtaminen on itsessään hyvä asia, mutta sitä pitää osata käyttää oikein, oikealle kohderyhmälle ja vain oikeanlaisissa tilanteissa. Hyvänä puolena koettiin, että työntekijät saavat itse vaikuttaa omaan työhönsä, saavat vapauksia sekä kokevat työn mielekkääksi pidemmälläkin tähtäimellä. Osallistavat johtamisen nähtiin myös vähentävän epäsuosiossa olevaa mikromanageeraamista isommassa mittakaavassa.

Esihenkilö saa tätä kautta myös uusia näkökulmia liittyen vanhoihin sekä uusiin toimintamalleihin ja pystyy laajentamaan omia näkemyksiään näin ollessa tarpeen. Mitä tulee vaikuttavuuteen, tämä vie eteenpäin pidemmän aikavälin tavoitteita ja suunnitelmia ja auttaa täten vaikuttavuuden syntyemisessä omalta osaltaan. Referoituna haastateltavien näkemyksiä liittyen osallistavaan johtamiseen: ”Hyviä puolia ovat vapauden antaminen sekä uusien näkökulmien ja ideoiden saaminen muilta. Jotkut asiat on tehtävä tietyllä tavalla, eikä voi antaa tilaa sooloilulle. Liikaa jos antaa vaihtoehtoja niin tulee kaiken maailman ristiriitoja ja toimintamalleja, jotka eivät vastaa standardeja.” Jos kyselee liikaa mielipiteitä, voi myös menettää vaikuttavuuttaan. Kuitenkin uhkana osallistavassa johtamisessa koettiin mahdollisuus siihen, että tämä ei sovi kaikille eikä jokaiseen tilanteeseen. Tilannetaju on siis tärkeää ja tunnistaminen, millaisissa tilanteissa osallistava johtaminen todella on hyödyllistä.

Jos osallistavaa johtamista käytetään esimerkiksi tälle soveltumattomissa tilanteissa, voi syntyä vääriä tai ristiriitaisia toimintamalleja, jotka eivät välttämättä tue yrityksen periaatteita tai vie oikeaan suuntaan. Myös kohdentaminen oikeille henkilöille koettiin tärkeäksi, koska joillekin saattaa sopia paremmin johtamistyyli, jossa on vain selkeät ohjeet, kuinka toimitaan eikä vapauksia valita, jolloin työn tekeminen saatetaan kokea selkeämmäksi ja helpommaksi omia tarpeita ajatellen.

Tutkimuksessa kysyttiin myös kysymys, jossa käytettiin ohjenuorana Frankly Partnersin kirjoitusta tutkimuksesta, jossa käsiteltiin nuoria ja johtajuutta sekä tästä nostettiin esille nuorten nykyaikaisemmat odotukset johtajuudelta ja myönteinen suhtautuminen tulevaisuuden johtajuuteen. Tutkimuksessa kysyttiin haastateltavilta, millaista vaikutusta he uskovat saavansa aikaan omassa työyhteisössään.

Tutkimuksen tuloksista pystytään toteamaan, että haastateltavat samaistuvat tutkimukseen ja haluavat saada vaikutusta aikaan työpaikallaan. Palkkaa ei nähdä suurimpana motivaattorina työpaikalla, vaan mahdollisuus vaikuttaa ja kehittyä omassa työssään. Myös myönteiset odotukset tulevaisuuden työelämältä vahvistetaan haastateltavien keskuudessa. Vaikutuksia halutaan saada

aikaan ja haastateltavat nimesivät useita eri osa-alueita työssään, joissa he haluavat saada aikaan pitkän aikavälin vaikutuksia, synnyttäen näin vaikuttavuutta.

Viimeisimpänä kysymyksenä tutkimuksessa, haastateltavat saivat kertoa kokemuksiaan omasta vaikuttavuudesta ja mitä positiivisia puolia sekä kehityskohteita tämän suhteen voisi olla heidän itsensä kohdalla. Jokainen haastateltavista koki ansainneensa vaikuttavuutta omalla työpaikallaan, mutta alussa tässä koettiin olevan haasteita. Kaikki kokivat ainakin kehittäneensä omaa vaikuttavuuttaan alkuajoista.

Tärkeänä koettiin usko itseen ja aito motivaatio tavoitteiden saavuttamiseen, jotta niiden saavuttamista voidaan vaatia myös muilta. Vastuun jakaminen ja tiimin avulla tuloksien hakeminen koettiin tärkeäksi osaksi vaikuttavuuden saavuttamista. Jos tekee itse kaiken, voi saada aikaan tuloksia, mutta tiimin avulla niitä saadaan aikaan huomattavasti tehokkaammin ja nopeammin. Pidemmän aikavälin vaikutusten saavuttamiseen tarvitaan organisaatioissa aina useamman henkilön panos. Referoituna haastateltavan mielteitä omasta johtamisestaan ja vahvuuksista sen suhteen: ” Usko itseen ja periksiantamattomuus, tuloshakuinen, osallistava ja tiimin avulla tuloksia hakeva. Ison kokonaisuuden johtaminen. ”

Haastateltavien keskuudessa pidemmän aikavälin tavoitteita on jo pystytty saavuttamaan kunkin kohdalla ja johdolla, mutta kehitettävää on aina ja täydellisen vaikuttavuuden saavuttaminen ei välttämättä tule olemaan mahdollista vaan se on kohde, jota kehitetään jatkuvasti ja edetään positiiviseen suuntaan pienin askelin kerrallaan. Vaikuttavuus syntyy aina erikseen kunkin vaikutuksen tuloksena, jo saavutetun vaikuttavuuden pystyy myös nollaamaan omalla toiminnallaan.

6.2 Kyselytutkimus

Yritys X:n työntekijät uskovat nuoren esihenkilön olevan yhtä vaikuttava kuin jo pidempään kokemusta kartuttaneenkin. Kuitenkin vaikuttavuuteen, sen ilmenemiseen esihenkilön toiminnassa sekä valmentavan johtamisen merkitykseen saatiin tutkimuksen avulla myös eriäviä näkökantoja.

Osasta avoimista vastauksista (2/2) kävi ilmi, että nuoren iän ansiosta esihenkilöt ovat nopeita reagoimaan, osaavat käyttää uusinta teknologiaa sekä eivät kaihda kokeilla uusia asioita. Nuoren johtajan koettiin myös pystyvän ratkaisemaan ongelmia jouhevammin ja olevan aidosti motivoitunut saamaan aikaan positiivista vaikutusta.

Tutkimuksessa kysyttiin, millaisena vaikuttava johtaja nähdään ja yksimielisesti vaikuttavan johtajan koettiin saavan aikaan positiivista kehitystä, johtavan omalla esimerkillään ja tuovan pitkäaikavälin muutoksia työyhteisöön.

Tutkimuksessa kysyttiin myös, millaisia piirteitä vaikuttavalla johtajalla on ja merkittävimmäksi piirteeksi nousi vastauksista ymmärtäväisyys, jonka oli vastannut kaikki vastaajista. Muita tärkeitä piirteitä vaikuttavalla johtajalla on inspiroivuus, ahkeruus sekä kiltteys. Vähemmän suosiota vastaajien kesken saavuttivat avoimuus, luotettavuus, suoruus, eteenpäin suuntautuneisuus sekä tiukkuus.

Tästä voinee tehdä johtopäätöksen, että kyselyyn vastanneet kokevat helposti lähestyttävän, tuttavallisen ja työntekijät huomioon ottavat esihenkilön vaikuttavana. Vähemmän vaikuttavana koetaan esihenkilö, joka pyrkii eteenpäin ottamatta tiimiään huomioon päätöksenteossa ja johtaa pitäen kovaa kuria. Selkeästi persoonaan liittyviä piirteitä arvostettiin enemmän kuin toimintamalleja, kuten esimerkiksi avoimuutta ja suoruutta. Johtajan ollessa mukava ja ymmärtäväinen, hänen ajatellaan todennäköisesti omaavan näitä edellä mainittuja toimintamalleja.

Tutkimuksessa haluttiin tietää myös, mitä toimintatapoja vaikuttavalta johtajalta odotetaan. Mitkä toimintamallit vievät eteenpäin vaikuttavuutta halutulla tavalla. Kyselyn vastauksista nousivat esille selkeimmin kolme tapaa, jotka olivat aktiivinen palautteen antaminen (10/12), johtajan läsnäolo (8/12) sekä vastuun antaminen työntekijöille (8/12). Näistä voinee tehdä johtopäätöksen, että ollakseen vaikuttava, johtajaa halutaan nähdä mahdollisimman paljon työpaikalla johtamassa omalla esimerkillään sekä samalla antaen aktiivista palautetta työntekijöille, missä heidän tulisi kehittyä tai mitkä asiat heillä on jo erityisen hyvin hallussa. Vaikuttavuutta tukevaksi tekijäksi koettiin myös vastuun jakaminen ja luottamuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan, usko siihen, että yksin ei voi saada merkittäviä pitkän aikavälin saavutuksia aikaan.

Muutoksen johtaminen on tärkeä osa sitä, pidetäänkö esihenkilöä vaikuttavana vai ei. Vaikuttavuuden kokemus saattaa useinkin tyssätä epäonnistuneeseen muutoksen johtamiseen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös vastaajien kokemuksia muutoksen johtamisesta ja kuinka esihenkilö voi omalla toiminnallaan tehdä muutoksista mahdollisimman kevyitä tiiminjäsenille.

Kyselyyn vastanneista 10/12 koki selkeyden tärkeäksi ja 9/12 arvostivat työntekijöiden osallistamista ja muutoksen huolellista valmistelua ja etukäteen työntekijöiden informoimista. Tutkimuksesta selvisi myös, että muutosten tekemättä jättäminen ei ole ratkaisu kyselyyn vastanneiden mielestä. Muutosten koetaan siis tutkimuksen perusteella olevan tärkeitä ja niitä täytyy tehdä, jotta voidaan kehittyä ja mennä eteenpäin, mutta niiden huolellinen valmistelu ja suunnittelu sekä tiedotus on hyvin tärkeässä roolissa, jotta voidaan johtaa onnistuneesti muutosta.

Tutkimuksessa kysyttiin myös, millaisia odotuksia vastanneilla on tulevaisuuden johtajia kohtaan. Kahdeksi ehdottomasti tärkeimmäksi nousivat ymmärtäväisyys (10/12) sekä selkeys johtamisessa (10/12). Muita tärkeitä odotuksia olivat vapauksien ja vastuiden antaminen (6/12) sekä helposti lähestyttävyyys (4/12).

Tästä voidaan myös päätellä, että ymmärtävää ja selkeyttä kaivataan enemmän nykyajan johtamiseen ja tulevaisuudessa näitä piirteitä toivotaan näkyvän johtajissa enemmän. Tuloslähtöinen johtaminen ja diktatuurimainen johtaminen eivät keränneet suosiota tutkimuksessa, joka osoittaa, että näitä piirteitä ei arvosteta johtajassa, eikä näitä omaavaa johtajaa pidetä myöskään vaikuttavana. Tulevaisuuden johtajan halutaan olevan hyvä tiimipelaaja ja johtavan tiimensä kautta yritystä haluttuihin tuloksiin ja luoden samalla aikaan pitkän aikavälin vaikutuksia. Tällainen on vaikuttava johtaja.

7 Oma pohdinta

Opinnäytetyöni aihe ”nuorten esihenkilöiden vaikuttavuus” sai alkunsa omasta kiinnostuksestani esihenkilöasemaa ja vaikuttavuutta kohtaan. Halusin selvittää tarkemmin, kuinka vaikuttavuutta ilmenetään toiminnassa ja millaisia piirteitä arvostetaan vaikuttavassa esihenkilössä. Vaikuttavuus koetaan yhtenä tärkeimpänä peruspilarina johtajuudessa, johon vaikuttaa useat asiat eri osa-alueet ja vasta näiden kaikkien summana voidaan saavuttaa haluttuja vaikutuksia. Ikä ja sen tuomat haasteet sekä mahdollisuudet liittyen vaikuttavuuteen esihenkilönä ovat olleet vahvasti esillä omalla polullani työelämässä. Olen työskennellyt pääosin työyhteisöissä, joissa on paljon nuoria esihenkilöitä ja toiminut itse nuorena esihenkilönä. Olen nähnyt iän tuomia vaikutteita johtamiseen ja näitä halusin tutkia lisää opinnäytetyön muodossa. Kohdeyrityksen työyhteisössä työskentelee suhteessa nuoria esihenkilöitä ja alaisia, joten se myös vaikuttanee siihen, kuinka usein suuri ikäero hankaloittaa esihenkilön vaikuttavuuden syntymistä.

Haastattelututkimuksessa iän vaikutus johtajan tai esihenkilön vaikuttavuuteen nähtiin kahdelta eri kantilta, kun taas kyselytutkimuksen vastauksista voitiin sanoa yksimielisesti, että iällä ei koeta olevan vaikutusta esihenkilön vaikuttavuuteen. Esihenkilöt taas itse kokivat iän vaikuttaneen jollain tapaa tietyissä tilanteissa siihen, kokeeko työntekijä heidät uskottavana tai vaikuttavana. Mielestäni kävi tämän tiimoilta, että voiko iän vaikutus ja siihen liittyvät ennakkoluulot työntekijöiden toimesta esihenkilöitä kohtaan olla osittain tiedostamattomia. Kokemuksen puute tai vähemmät työvuodet voivat vaikuttaa työntekijän mielikuvaan esihenkilöstä ja tämän takia työntekijä voi nähdä esihenkilön toimet vähemmän vaikuttavina eikä välttämättä tiedostetusti pidä ikää vaikuttavana tekijänä. Esihenkilöt taas luonnollisesti analysoivat itse tarkemmin heihin kohdistuvia epäluuloja tai kunnioituksen puutetta ja osaavat helpommin pohtia ikää yhtenä vaikuttavana tekijänä. Setälän ja Yli-joen työssä (2017.) käsiteltiin häilyvää rajaa esihenkilön ja alaisten välillä, joka on nykypäivänä ollut yleistyneempi ilmiö. Tämä voi olla osittain yhteydessä siihen, miten esihenkilön alaiset kokevat iän vaikutukset johtajuuteen. Työntekijöillä on mahdollisesti erilaiset odotukset myös esihenkilöltä, mitä taas esihenkilöt itse näkevät.

Esihenkilöt ja työntekijät kokivat muutoinkin vaikuttavuuden ja sen ilmenemisen työyhteisössä esihenkilön toimesta hieman eri tavoin. Esihenkilöt kokivat vaikuttavan johtajan olevan reilu, luotettava, esimerkillä johtava, johdonmukainen sekä hyvät kommunikaatiotaidot omaava. Työntekijät arvostivat osittain samoja asioita, mutta esiin nousi vahvemmin ymmärtävyisyys, helposti lähestytävyyden sekä tietynlainen lempeys työntekijöitä kohtaan. Esihenkilöiden keskuudessa liiallisen lempeyden ja kiltteyden nähtiin olevan jopa uhka vaikuttavuudelle. Jos esihenkilö osoittaa olevansa liian kiltti ja mukautuvainen, voidaan häntä helposti käyttää hyväksi tai hän muutoin saattaa lipsua annetuista ohjeistuksista. Esihenkilön täytyy pystyä pysymään päätöksissään ja seisomaan omien

valintojensa takana, eikä muiden mielipiteiden tai näkemysten saa antaa vaikuttaa liiaksi. Kuitenkin työyhteisöissä tulee välttämättä tilanteita, joissa esihenkilön tekemät päätökset eivät voi miellyttää tasapuolisesti kaikkia.

Esihenkilön vaikuttavuus ja sen saavuttaminen ovat mielenkiintoinen ilmiö. Vaikuttavuus on terminä laajempi kuin uskottavuus ja vaatii toteutuakseen vahvaa konkreettista näyttöä sekä vakaan pohjan luottamukselle ja uskottavuudelle. Uskottavuus, joka usein saatetaan sekoittaa vaikuttavuuteen, voi hyvin olla osana vaikuttavuutta. Nykypäivänä esihenkilöille on hyvin erilaiset odotukset, vaatimukset ja tavoitteet kuin ennen aikaan. Yhä useampi haluaa olla jo nuoresta esihenkilö ja monet ovat yhä urakeskeisempiä sekä haluavat saavuttaa tiettyjä meriittejä työuransa aikana. Kasvatus tukee nykyaikana myös nuoria suuntaamaan korkeampiin tehtäviin ja tavoittelemaan unelmiin. Halu vaikuttaa ja saada muutoksia aikaan yhteiskunnassa, saa yhä nuoremmat hakemaan esihenkilön asemaa. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että fokus pysyy yhdessä tiiminä muutoksen aikaan saamisessa ja kokonaisuuden johtamisessa, eikä yksilön omien tavoitteiden tavoittelemisessa. Kuten Frankly Partnersin (2022) tekstissä käsitellystä tutkimuksesta selvisi, nuorilla esihenkilöillä on motivaatio ja tavoitteet kohdillaan, sekä näitä kohti pyritään menemään päämäärätietoisesti.

Nuoressa iässä esihenkilöasemassa on niin mahdollisuuksia kuin uhkia, kuten missä tahansa muussakin asiassa. Nuorilla on paloa, motivaatiota, fyysistä jaksamista, teknologista osaamista, tietoa nykypäivän trendeistä sekä tietynlaista uhkarohkeutta yleisesti enemmän kuin jo iäkkäämillä henkilöillä. Nuoret haluavat kokeilla ja osallistua uusiin innovaatioihin rohkeasti, meni sitten syteen tai saveen. Epäonnistumisista opitaan ja mennään entistä vahvempina ja viisaimpina eteenpäin. Näen tämän suurena voimavarana nuorilla johtajilla. Myös tietynlainen kokemattomuus voi olla rikkaus, kun sitä käyttää oikein ja käyttää tiedonjanon oikeisiin kohteisiin. Kommunikaatio, suoruus ja avoimuus ovat tärkeässä roolissa myös nuorilla esihenkilöillä ja näiden täytyy toteutua, jotta voidaan päästä yhteisiin tavoitteisiin, samaa mieltä on myös Alahuhta (2015, 122.) teksteissään.

Osallistavan johtamisen suhteen tutkimuksissa tuli selkeästi esille, että osallistava johtajuus on tärkeä tukipilari vaikuttavuudelle ja antaa uusia työkaluja niin esihenkilölle kuin työntekijöille onnistua työssään. Kuten Niemelä (s.a.) Fountainparkin julkaisussa kirjoittaa, vastuun jalkauttaminen alaspäin luo uusia mahdollisuuksia ja synnyttää uusia näkökulmia mitä tulee esihenkilötyöhön. Yksikään esimies ei pärjää ilman kannustavaa, motivoitunutta ja tehokasta tiimiä.

Nuoret esihenkilöt eivät välttämättä vielä omaa iän ja vuosien tuomaa kokemusta tai osaa käsitellä omia tunteitaan, stressiä tai omia ominaisuuksiaan samalla tavalla kuin jo vuosia esihenkilöasemassa toimineet. Alku voi siis olla haastavampi, kun ei omaa vielä kaikkia työkaluja, joita esimerkiksi stressinhallintaan tai oman itsensä johtamiseen esihenkilönä tarvitaan, nämä opit hankitaan

käytännössä ja vuosien myötä. Nuoret esihenkilöt voivat kohdata ennakkoluuloja ja joutua todistelemaan omaa asemaansa ja osaamistaan eri tavoin.

Kuitenkin nuoret esihenkilöt omaavat intoa, motivaatiota, nykyaikaista osaamista, rohkeutta sekä periksiantamattomuutta, jota nykypäivän työelämässä tarvitaan. Nuoret johtajat tulevat valtaamaan esihenkilökenttää vähitellen ja tämä tuo yritysmaailmaan uudenlaista johtajuutta ja vaikuttavuutta. Nuorien esihenkilöiden vaikuttavuus tulee kasvamaan sitä mukaa kuin ennakkoluulot hälvenevät ja nuoret esihenkilöasemissa ovat yhä yleisempi ilmiö.

Tutkimuksen validiteetti on siinä mielessä hyvä, että tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmiä, jotka soveltuvat hyvin tutkittavan ilmiön tutkimiseen. Laadullisella tutkimuksella pystyttiin parhaiten selvittämään nuorten esihenkilöiden vaikuttavuutta ilmiönä, koska menetelmänä se sallii laajemmin ilmiön analysoinnin, jota toteutettiin haastattelu- ja kyselytutkimuksissa. Vastaajia tutkimuksessa oli kohtalaisesti, vastausprosentti kyselytutkimuksessa jäi hieman alle 50 %. Tässä tutkimuksessa tämä vastausprosentti on kohtalainen, koska tutkittiin vaikuttavuutta vain yrityksessä X, muutoin vastausprosenttina alle puolet ei takaa kovin luotettavaa tutkimusta. Vastaajia oli kuitenkin yritys X:n henkilöstömäärään verrattuna sen verran, että tämän perusteella voitiin tehdä suhteellisen luotettavia tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä.

Opinnäytetyön tekeminen prosessina oli mielenkiintoista ja opettava kokemus ylipäätään. Valmistelu ja suunnittelu vei oman aikansa ja vaati paljon ajatustyötä sen suhteen, mitä halutaan lähteä tutkimaan. Itsessään tutkimusten valmistelu ja toteuttaminen oli alkuun uutta ja vierasta, mutta etenkin haastatteluja tehdessä tapahtui huomattavaa kehitystä haastattelutilanteen hallitsemisessa ja ohjaamisessa haastateltavien vastauksien ja reaktioiden mukaan. Tätä myötä myös tutkimuskysymyksien muotoilussa tapahtui kehitystä, kun niitä osasi muotoilla paremmin, siten, että ne vastaavat tutkittavaan aiheeseen mahdollisimman hyvin ja edesauttavat tutkimustuloksien saamista.

Opinnäytetyön tuloksien analysointi oli erittäin mielenkiintoista ja mieltä avartavaa sekä oli antoisaa päästä avaamaan tutkimustuloksia sekä vertailla vastauksia keskenään ja luoda näiden perusteella johtopäätöksiä. Mielenkiintoista oli huomata, kuinka paljon tutkimuksista saatiin irti erilaisia näkökantoja tutkittavaan aiheeseen liittyen. Jälkikäteen analysoituna, tutkimuskysymyksiä olisi voitu kohdentaa paremmin, siten, että tuloksista olisi saatu vielä monipuolisempia ja vastaajien olisi ollut helpompi rajata mitä tutkimuksessa nimenomaan tutkitaan. Tutkimusaihe oli siinä mielessä haastava, että siitä oli osalla erilaisia mielikuvia ja määritelmiä, jonka takia oli erittäin tärkeää selvittää mitä vaikuttavuudella tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö prosessina oli opettavainen ja sujui suurilta osin hyvin, mutta kehitettävää tutkimuksen toteuttamiseen liittyen on ja tästä työstä saadusta kokemuksesta saa varmasti paljon irti tulevaisuudessa, jos pääsee tekemään samankaltaisia tutkimuksia uudelleen.

Lähteet

Aalto, P. 2020. Tulevaisuuden työnjohtamisen supervoimat. HR viesti. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2464/tulevaisuuden-tyon-johtamisen-supervoimat> Luettu 1.10.2024.

Aistrich, M. 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/> Luettu 15.9.2024.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo. Suomi.

Anoschkin, K. 2023. ARVO. Vaikuttavuuden ABC. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Vaikuttavuuden%20ABC_Anotchkin_24012023pdf.pdf Luettu 28.8.2024.

Frankly Partners. 2022. Nuoret ja johtajuus. Kyselytutkimus. https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf Luettu 11.9.2024.

Pyykkönen, J. Lipponen, K. Björklund, L. Hyvän mitta, Vaikuttavuusketju. Vaikuttavuuden johtamisen ja arvioinnin työkalu. <https://www.hyvanmitta.fi/vaikuttavuusketju/> Luettu 24.8.2024.

Hyvönen, K. 2011. Henkilökohtaisten työtavoitteiden puitteet: yhteydet työoloihin ja työhyvinvointiin. Väitöskirja

Juhila, K. 2021. Laadullinen tutkimus ja teoria. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/> Luettu 1.11.2024.

Juuti, P. 1996. Aikuiskasvatus 4/96. Mitä on johtaminen. <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/92404-Artikkelin%20teksti-152963-1-10-20200508.pdf> Luettu 13.9.2024.

Juuti S & P. 2021. Johtamista kehittämään: todellista vaikuttavuutta helposti ja nopeasti. Basam Books. Suomi

Kettunen, P. 2018. Vaikuttavuusarvioinnin kytkeminen osaksi johtamista. Hallinnon tutkimus. <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/98210-Artikkelin%20teksti-167789-2-10-20200918.pdf> 8.10.2024.

Kojola, A. VTT. Vaikuttavuuden johtaminen. <https://www.vttresearch.com/fi/palvelut/vaikuttavuuden-johtaminen> Luettu 19.9.2024.

Niemelä, H. Vaikuttavan johtamisen täsmävinkit: muista nämä 4 asiaa kehittämistyössä. Fountain Park. <https://www.fountainpark.fi/blogi/vaikuttavan-johtamisen-tasmavinkit-muista-nama-4-asiaa-kehittamistyossa/> Luettu 18.10.2024.

Setälä, S. Ylijoki, S. 2017. Nuorten johtaminen ja onnistunut esimiestyö. Opinnäytetyö. Theseus. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125531/Nuorten%20johtaminen%20ja%20onnistunut%20esimiestyo.pdf?sequence=1> 10.10.2024.

Sinervo, L. Kokko, P. Sillanpää, V. Hyvärinen, J. 2024. Vaikuttavuuden johtamisen mekanismit: lähtökohtia ja edellytyksiä hyvinvointialueille. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/16924/Osuva_Laihonen_Kork_Lunkka_Sinervo_Sillanpää_Kokko_Hyvärinen_2024.pdf?sequence=2&isAllowed=y Luettu 16.10.2024.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. Suomi.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting Oy. Suomi.

Vataja, K. 2019. Vaikuttava ja tulevaisuussuuntautunut hanketoiminta. Sitra. <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava-ja-tulevaisuussuuntautunut-hanketoiminta-katri-vataja-sitra.pdf> Luettu 20.9.2024.

Liitteet

Liite 1. Haastattelututkimuksen kysymykset

1. Mitä esihenkilön aikaansaama vaikuttavuus sinusta tarkoittaa ja kuinka tärkeänä pidät tämän toteutumista ajatellen yrityksen tulosta ja työyhteisön hyvän ilmapiirin ylläpitämistä?
2. Oletko kokenut nuoren iän vaikuttaneen vaikuttavuuteesi esihenkilönä? Onko iällä jotain merkitystä sen suhteen, uskotaanko esihenkilön pystyvän saamaan aikaan merkittäviä tuloksia?
3. Mitä piirteitä koet olevan vaikuttavalla esihenkilöllä? 3 tärkeintä piirrettä? Koetko, hänen olevan esimerkiksi avoin, samaistuttava, kokenut, luotettava, asiantunteva, äänekkäs, dominoiva tai innostava? Joku muu, mikä?
4. Mitkä asiat koet uhkana esihenkilön vaikuttavuudelle? Esimerkiksi painostaminen, nopeat johtopäätökset, tiedon puute, diktatuurimainen johtaminen, vaikea tavoitettavuus ja asenneongelmat.
5. Miten ja millä tavalla tärkeänä näet osallistavan johtamisen esihenkilön vaikuttavuuden kannalta? Mitä hyviä ja huonoja asioita osallistava johtaminen voi saada aikaan, auttaako se pidemmän aikavälin vaikutusten tavoittelemisessa?

Osallistava johtaminen eli työntekijöiden osallistaminen ja vastuun jakaminen, voiko tämä vaikuttaa negatiivisesti esihenkilön vaikuttavuuteen?

6. Työterveyslaitoksen tutkimuksen ”Nuoret ja johtajuus” mukaan nuorilla esihenkilöillä on nykyaikaisemmat odotukset johtajuudelta ja he haluavat vaikuttaa aidosti työympäristön asioihin sekä suhtautuvat tulevaisuuteen myönteisesti.

Millaiset odotukset sinulla itselläsi on sen suhteen, millaista vaikutusta pystyt saamaan omalla johtamisellasi aikaan työpaikalla?

Vaikutuksia esimerkiksi työhyvinvointiin, yrityksen tulokseen (palveluajat, OSAT, myynnit) tai turvallisuuteen.

7. Jos sinun pitää muutamalla sanalla tai lauseella arvioida omaa vaikuttavuuttasi esihenkilönä, miten tämä tapahtuisi? Missä asioissa olet onnistunut ja mitä koet vielä tarpeen kehittää?
Oletko saanut aikaan esimerkiksi pitkäaikavälin vaikutuksia vuoronjohdossa, myynneissä, palveluajoissa, turvallisuudessa, laitehuollossa, henkilöstökäytännöissä?

Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset

1. What do you think impressiveness as a leader is?
Bring about positive development
Make a long-term impact
Lead by example
Synonymous with believable
Something else, what?
2. What kind of traits impressive leaders have?
Direct
Inspirational
Diligent
Open
Reliable
Understanding
Kind
Strict
Forward looking
Add your own three traits
3. Can a young leader (age between 20 to 30) be impressive?
Yes
No
I can't say
4. How would you hope impressiveness to be seen in leader actions?
Active feedback
Inclusion
The presence and support of a leader
Purposeful
Efficient action
Giving responsibility
Add your own three qualities
5. How could the leader make changes easier for the crew members?
By being clear

By notifying them in advance
Doing them as rarely as possible
By making them exciting
Involving employees in doing changes
By making them interesting
By being consistent
Something else, what?

6. Interaction and teamwork in impressiveness?

Very important
Important
Not that important
Not important at all

7. What expectations do you have for future leaders?

More freedoms and responsibilities for employees
Clear management
More understanding
Dictatorial leadership
Results-orientated management
More approachability
Something else, what?

8. Do you have anything to add regarding to the impressiveness of young leaders?

Open question