

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

MENESTYKSEKÄS ITSENSÄ JOHTAMINEN

Johtajan henkilökohtaiset motivaatiot ja kokemukset itsensä johtamisen taustalla

TEKIJÄT Antton Grönfors

Noora Ijiri

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala | |
| Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma | |
| Työn tekijät Antton Grönfors ja Noora Ijiri | |
| Työn nimi Menestyksellä itsensä johtaminen: Johtajan henkilökohtaiset motivaatiot ja kokemukset itsensä johtamisen taustalla | |
| Päiväys 21.11.2024 | Sivumäärä/Liitteet 61/1 |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) - | |
| <p>Tämä opinnäytetyö tarkastelee miten yksilön itsensä johtamisen kyvyt, sisäiset motivaatiot ja elämäkokemukset vaikuttavat johtajuuden kehittymiseen ja siihen, miksi tietyistä henkilöistä tulee yritysjohtajia. Johtajaksi kasvaminen on monivaiheinen prosessi, jossa itseohjautuvuus, tavoitteellisuus ja henkilökohtaiset arvot ovat keskeisessä roolissa. Keskiössä ovat itsemääräämisteoria, sisäisen ja ulkoisen motivaation erot, muutosjohtamisen teoriat sekä johtajuuden tulevaisuudennäkymät. Tutkimus tuo esiin, kuinka itsensä johtaminen vaatii kykyä hallita tunteita, motivaatiota ja käyttäytymistä, ja kuinka nämä taidot heijastuvat yritysmaailmassa menestymiseen. Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin laadullisella menetelmällä. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelimme kahta Pohjois-Savon alueella toimivaa toimitusjohtajaa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina 5.6.2024 ja 6.6.2024 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja kysymyksiä oli 6 kappaletta. Menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua tapaa mahdollistamaan keskustelun vapauden. Tutkittava osuus koostuu teoriasta ja kahden johtajan haastatteluista, joiden avulla selvitetään, miten heidän itsetuntemuksensa, vastoinkäymisten sietokykynsä ja taitonsa reflektoida omia kokemuksiaan ovat vaikuttaneet heidän johtajuutensa kehityspolkuihin. Tulokset osoittavat, että itsensä johtaminen ei ole vain henkilökohtainen kasvuprosessi, vaan merkittävä tekijä johtajien kyvyssä ohjata muita ja vastata työelämän vaatimuksiin. Tutkimus osoittaa, että johtajan henkilökohtaiset arvot ja motivaatio ohjaavat hänen päätöksentekoaan ja toimintatapojaan. Näiden sisäisten tekijöiden ymmärtäminen voi auttaa kehittämään itsensä johtamisen taitoja ja valmistautumaan paremmin johtotehtäviin. Työn tulokset tarjoavat arvokasta tietoa kaikille, jotka haluavat syventää ymmärrystään johtajuudesta ja kehittää valmiuksiaan yritysmaailman vaativissa olosuhteissa.</p> | |
| Avainsanat Itsensä johtaminen, johtaminen, motivaatio, itsemääräämisteoria | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT | 7 |
| 2.1 | Opinnäytetyön tavoite | 7 |
| 2.1.1 | Tutkimuksen hyödyntäminen työelämässä ja johtajuuskoulutuksissa | 8 |
| 2.2 | Opinnäytetyön rakenne | 9 |
| 2.3 | Tutkimuksen merkitys | 10 |
| 2.4 | Opinnäytetyön tutkimuskysymykset | 11 |
| 2.4.1 | Haastateltavat | 12 |
| 3 | TUTKIMUKSEN TAUSTA | 13 |
| 3.1 | Tutkimusmetodi ja sen valinta | 13 |
| 3.2 | Omat tunteet aihetta kohtaan | 14 |
| 3.3 | Oma johtamistietämys ja kokemukset | 15 |
| 3.3.1 | Omat johtamistietämykset ja kokemukset tekijällä yksi | 15 |
| 3.3.2 | Omat johtamistietämykset ja kokemukset tekijällä kaksi | 16 |
| 4 | JOHTAMISEN TEORIAA | 17 |
| 4.1 | Näkemyksiä johtajan tehtävästä | 18 |
| 4.2 | Johtajat Suomessa vuonna 2020 | 20 |
| 4.3 | Nuoret ja johtajuus 2030-tutkimus | 21 |
| 4.4 | Itsemääräämisteoria | 22 |
| 4.5 | Motivaatio johtajuudessa | 23 |
| 4.5.1 | Sisäinen ja ulkoinen motivaatio | 23 |
| 4.5.2 | Sisäisen ja ulkoisen motivaation erot | 24 |
| 4.6 | Muutosjohtamisen teoria | 25 |
| 4.6.1 | Lewinin mallissa | 26 |
| 4.6.2 | Kotterin 8- vaiheisessa mallissa | 27 |
| 5 | HAASTATTELUPROSESSI | 30 |
| 5.1 | Prosessia edeltävä metodologia | 30 |
| 5.2 | Haastatteluprosessin kuvaus | 31 |
| 5.3 | Omat näkemykset, havainnot ja pohdinta haastatteluprosessista | 33 |
| 6 | TUTKIMUSTULOKSET | 34 |
| 6.1 | Mestarin haastattelu | 34 |

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.2 | Sankarin haastattelu | 36 |
| 7 | TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI JA PEILAAMINEN TEORIAAN..... | 41 |
| 7.1 | Mestari..... | 41 |
| 7.2 | Sankari..... | 43 |
| 8 | YHTEENVETO..... | 47 |
| 8.1 | Yhteiset teemat | 47 |
| 8.2 | Johtajuuden teorioiden tukeminen ja haastaminen Mestarin ja Sankarin kokemuksissa..... | 47 |
| 8.3 | Johtopäätökset | 48 |
| 8.4 | Teorioiden soveltaminen nykypäivän työelämässä | 51 |
| 8.4.1 | Sisäinen motivaatio pitkäjänteisessä johtamisessa | 51 |
| 8.4.2 | Motivaation merkitys tiimien johtamisessa | 51 |
| 8.4.3 | Yritysvalmennukset ja työhyvinvoinnin kehittäminen | 51 |
| 8.4.4 | Kulttuurimuutosten tukeminen..... | 51 |
| 8.5 | Pohdinta..... | 54 |
| 8.6 | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys | 56 |
| | LÄHTEET | 59 |
| | LIITE 1: HAASTATELYKYSYMYKSET | 61 |

KUVALUETTELO

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Taulukko 1: Opinnäytetyön rakenne | 9 |
| Taulukko 2: Johtajat suomessa 2020 | 20 |
| Taulukko 3: Nuoret ja johtajuus 2023 tutkimus (2022) | 21 |
| Taulukko 4: Itsemääräämisteoria (STD)..... | 22 |
| Taulukko 5: Sisäinen ja ulkoinen motivaatio..... | 24 |
| Taulukko 6: Sisäisen ja ulkoisen motivaation ero..... | 24 |
| Taulukko 7: Muutosjohtamisen teoria | 25 |
| Taulukko 8: Lewinin- malli | 26 |
| Taulukko 9: Kotterin- malli..... | 27 |
| Taulukko 10: Metodologia..... | 30 |
| Taulukko 11: Haastatteluprosessi | 32 |
| Taulukko 12: Mestarin vastausten peilaus | 43 |
| Taulukko 13: Sankarin vastausten peilaus..... | 46 |
| Taulukko 14: Yhteenveto | 50 |
| Taulukko 15: Teorioiden soveltaminen nykypäivän työelämässä | 52 |
| Taulukko 16: Teoriaan perustuvat suosituksemme analyysin soveltamisen näkökulmasta | 53 |
| Taulukko 17: Pohdinnan kuvaus..... | 56 |

1 JOHDANTO

Johtajuus ei ole pelkästään taitoa johtaa muita, vaan siihen liittyy vahvasti myös kyky johtaa itseään. Henkilökohtaiset motivaatiot ja kokemukset ovat keskeisiä tekijöitä matkalla kohti johtajuutta. Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan, miten itsensä johtaminen, yksilön sisäiset motivaatiot ja elämäkokemukset vaikuttavat siihen, että tietyistä henkilöistä tulee yritysjohtajia. Johtajaksi kasvamisen on monivaiheinen prosessi, jossa itseohjautuvuus, tavoitteellisuus ja henkilökohtaiset arvot näyttelevät merkittävää roolia.

Raportin kirjoittaminen ja opinnäytetyön tekeminen aiheista itsensä johtaminen sekä yritysmaailma ovat mielestämme mielenkiintoisia sekä hyödyllisiä aihealueita tarkasteltavaksi. Psykologian ja sosiologian ymmärtäminen itsensä johtamisen näkökulmasta on olennainen osa nykyaikaista liikkeenjohtamisen käytäntöä. Yritysmaailmassa menestyminen edellyttää kykyä ymmärtää sekä hallita omia tunteita, motivaatiota sekä käyttäytymistä tehokkaasti.

Johtajan henkilökohtaiset kokemukset ja motivaatiot ovat ratkaisevassa roolissa, kun halutaan ymmärtää, miksi ja miten tietyt ihmiset päätyvät johtotehtäviin. Tämä opinnäytetyö pyrkii selvittämään, miten yksilön itsetuntemus, kyky sietää vastoinkäymisiä ja taito reflektoida omia kokemuksiaan vaikuttavat hänen johtajuutensa kehittymiseen. On ilmeistä, että johtajuus ei synny pelkästään ulkoisten olosuhteiden seurauksena, vaan sen taustalla ovat yksilön sisäiset tekijät, kuten motivaatio ja arvot, jotka ohjaavat hänen päätöksiään ja toimintatapojaan.

Itsensä johtaminen on prosessi, joka vaatii jatkuvaa oppimista ja mukautumista. Se tarkoittaa kykyä asettaa tavoitteita, ylläpitää kurinalaisuutta ja kehittää omia vahvuuksia sekä tunnistaa omat kehityskohteensa. Tässä yhteydessä itsensä johtaminen ei ole vain henkilökohtaisen kasvun väline, vaan merkittävä tekijä, joka vaikuttaa siihen, kuinka hyvin johtaja pystyy ohjaamaan muita. Itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio ovat olennaisia työkaluja, jotka auttavat johtajaa pysymään keskittyneenä ja motivoituneena myös silloin, kun eteen tulee haasteita.

Tämän tutkimuksen päämääränä on tuoda esiin, miten henkilökohtaiset motivaatiot ja kokemukset kietoutuvat yhteen ja ohjaavat johtajuuden kehityspolkua. Tuloksena saatu tieto voi olla arvokasta kaikille niille, jotka haluavat kehittää omia itsensä johtamisen taitojaan ja valmistautua yritysmaailman vaativiin johtotehtäviin.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Tutkimusprosessi alkoi suunnitteluvaiheella sekä aiheen valinnalla, jossa pohditaan mieluisia tutkimusaiheita, niiden merkitystä itselle sekä sopivia tutkimusmenetelmiä. Aiheen valinta on tärkeää, ja sen tulee olla tieteellisesti perusteltu ja tutkijaa kiinnostava.

Tutkimuksen lähtökohdissa käsitellään opinnäytetyön keskeiset taustat ja suunnitelmat, joiden varaan tutkimus rakentuu. Tässä osiossa esitetään opinnäytetyön tavoitteet, rakenne, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen merkitys. Lisäksi tarkastellaan haastateltavien roolia tutkimuksessa ja heidän valintojensa perusteita. Tavoitteena on antaa lukijalle selkeä kokonaiskuva tutkimuksen tarkoituksesta, toteutustavasta ja odotetuista tuloksista.

Lähtökohtia käsittelevä osio toimii johdatuksena opinnäytetyöhön, asettaen selkeät puitteet tutkimukselle. Se avaa tutkimuksen merkityksen sekä sen, miten tutkimus liittyy laajempiin johtajuuden ja itsensä johtamisen teemoihin. Samalla esitellään, miten tutkimuksen kohderyhmä, eli haastateltavat, tukevat tutkimuskysymyksiin vastaamista. Tämä osio asettaa perustan myöhemmille osioille, kuten metodologiselle lähestymistavalle ja aineiston analyysille.

2.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on saada kattavaa dataa sekä ymmärrystä itsensä johtamisen henkilökokemuksiin sekä motivaatioihin ja verrata tätä olemassa olevaan dataan. Perehdymme ja pohdimme yrittäjyyden ja johtoasemassa olevien henkilöiden psykologisia piirteitä sekä kehityskulkua. Tutkimus on rajattu Pohjois-Savon alueelle. Tutkimuksen teemat ovat rajattu siten, että ne käsittelevät aihetta "kuinka sinusta tuli johtaja", joka on ydinkysymyksemme. Tutkimustulosten sekä teorian perusteella voimme tunnistaa johtamisen edellytyksiä sekä taustatekijöitä. Haluamme tuoda ilmi, kuinka henkilökohtaiset tekijät sekä itsensä johtaminen kietoutuvat yhteen ja muokkaavat polkua kohti johtajuutta. Tämä voi auttaa nykyisiä sekä tulevia johtajia tunnistamaan ja kehittämään omia itsensä johtamisen taitoja sekä motivaatiotekijöitä matkalla kohti menestystä.

Tutkimuksessa haastatellaan kahta yritysjohdossa toimivaa henkilöä heidän henkilökohtaisten tarinoiden sekä motivaatioiden kartoittamiseksi. Näiden tarinoiden avulla pyritään ymmärtämään, millaiset henkilökohtaiset kokemukset ja motiivit ovat ohjanneet juuri heidät kohti johtajuutta. Lisäksi tarkastellaan, miten itsensä johtaminen on mahdollistanut heidän kasvunsa ja menestyksen yritysmaailmassa. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoidulla menetelmällä.

2.1.1 Tutkimuksen hyödyntäminen työelämässä ja johtajuuskoulutuksissa

Opinnäytetyön tavoite on myös tuottaa tuloksia, jotka tarjoavat merkittäviä mahdollisuuksia työelämän ja johtajuuskoulutusten kehittämiseen. Yksi keskeinen hyöty on syvällisempi ymmärrys johtajien yksilöllisistä tarpeista sekä potentiaalista. Tämä voi auttaa organisaatioita kehittämään strategioita, jotka tukevat johtajien vahvuuksia ja tunnistavat kehityskohteita. Tulokset myös tuovat konkreettisia välineitä organisaation muutosprosessien hallintaan, erityisesti Lewinin ja Kotterin mallien soveltamisen kautta.

Johtajuuskoulutuksissa tutkimustuloksia voidaan käyttää räätälöityjen oppimispolkujen suunnitteluun. Esimerkiksi sisäisen motivaation merkityksen korostaminen ja tiimien hallinnan tukeminen voidaan sisällyttää koulutusten sisältöihin. Lisäksi puolistrukturoidusta haastatteluista kerätyt näkökulmat ja käytännön esimerkit voivat rikastuttaa koulutusmateriaaleja, tarjoten osallistujille konkreettisia työkaluja sekä inspiraatiota.

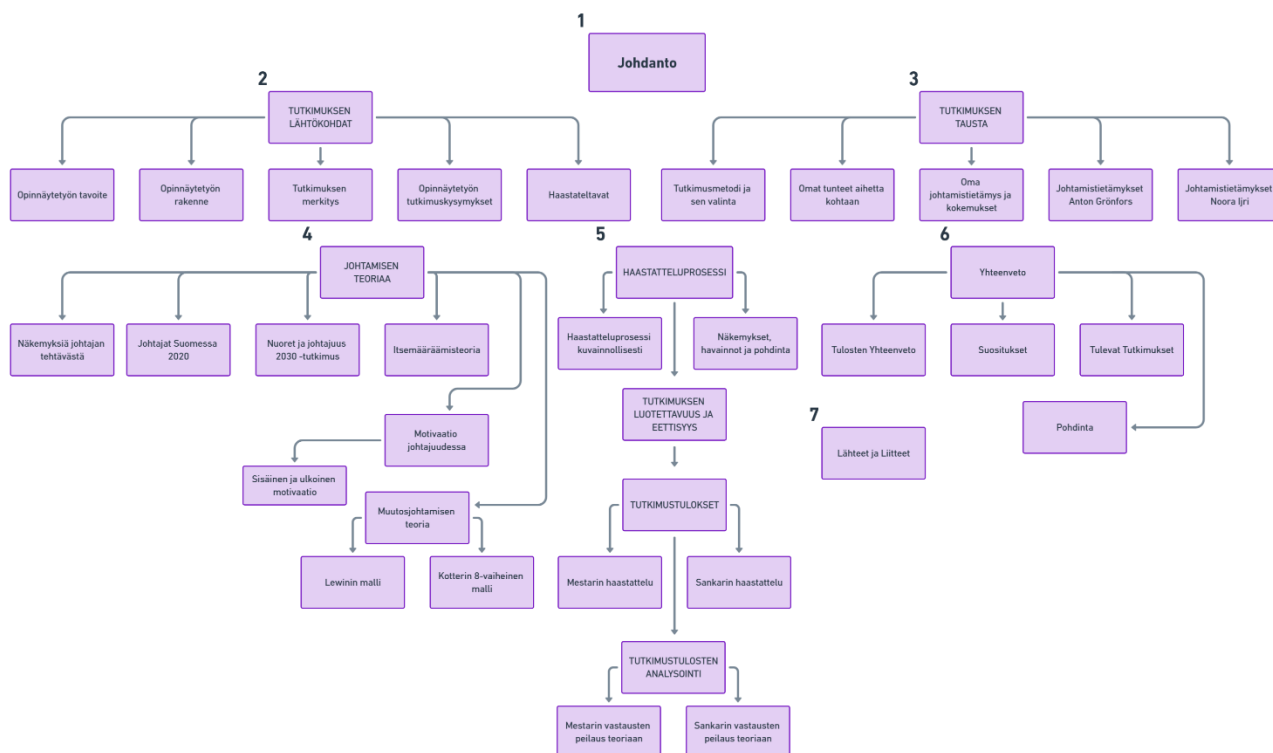
Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä on mukautettava, mikä tekee siitä erityisen hyödyllisen eri organisaatioiden tarpeisiin. Tämä menetelmä soveltuu erinomaisesti yksilöllisten ja kulttuuristen erojen huomioimiseen, jolloin sen käyttömahdollisuudet laajenevat. Se tarjoaa syvällistä tietoa muun muassa muutosprosessien, motivaation sekä johtamistapojen ymmärtämiseen. Tutkimuksen tulokset tukevat tietoon perustuvaa päätöksentekoa, joka on oleellista johtamisen kehittämässä, ja niitä voidaan hyödyntää johtajuusohjelmien arvioinnissa sekä parantamisessa, tehden tutkimuksesta tärkeän työkalun työelämälle ja koulutussuunnittelijoille.

2.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne alkaa johdannosta, joka avaa työn yleisen taustan ja tavoitteen. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen lähtökohtia, joissa esitellään opinnäytetyön tavoite, rakenne, merkitys sekä tutkimuskysymykset. Näiden lisäksi määritellään haastattelutavat ja tutkimusmenetelmät. Taustassa korostetaan omia tuntemuksia aihetta kohtaan, johtamiskäsityksiä ja aiempia kokemuksia.

Työn teoriapohjana toimii johtamisen teoria, joka kattaa näkemyksiä johtajan tehtävistä, tutkimuksia johtajuuden tulevaisuudesta sekä itseohjautuvuuden ja motivaation merkitystä johtajuudessa. Muutosteorioista käsitellään muun muassa Lewinin malli ja Kotterin kahdeksanvaiheinen malli.

Tutkimusosio sisältää haastatteluprosessin kuvauksen, jossa analysoidaan näkemyksiä ja havaintoja sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia. Tutkimustulokset pohjautuvat mestarin ja sankarin haastatteluihin, joiden vastauksia analysoidaan suhteessa teoriaan. Yhteenveto sisältää tulosten esittelyn, suositukset ja tulevien tutkimusten suuntaviivat. Lopuksi esitetään pohdinta ja opinnäytetyön lähteet sekä liitteet.



Made with Whimsical

Taulukko 1: Opinnäytetyön rakenne

2.3 Tutkimuksen merkitys

Tutkimuksen merkitys on moninainen, sillä se käsittelee itsensä johtamisen ja johtajan henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden välistä yhteyttä. Ensisijaisesti tutkimus syventää ymmärrystä siitä, miten menestyksellä itsensä johtaminen vaikuttaa johtajan kykyyn saavuttaa tavoitteita, ylläpitää työmotivaatiota ja kehittää omaa johtajuuttaan. Tämä on erityisen tärkeää nykyaikaisessa työympäristössä, jossa itsensä johtamisen taidot ovat keskeisessä roolissa monimutkaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa johtajien omista kokemuksista ja motivaatiosta itsensä johtamisen taustalla. Tämän peilaaminen teoriaan tekee siitä arvokasta paitsi johtajille itselleen tai johtajiksi pyrkiville, kuin myös organisaatioille, jotka pyrkivät tukemaan henkilöstönsä kehitystä ja rakentamaan tehokasta johtajuuskulttuuria. Tutkimustulokset näyttävät suuntaa ja käytännön suosituksia siitä, miten johtajat voivat parantaa omaa toimintaansa ja motivaatiotaan.

Lisäksi tutkimus auttaa laajempaa yleisöä ymmärtämään itsensä johtamisen merkityksen työelämän ulkopuolella, mikä voi kannustaa yksilöitä kehittämään omia itsensä johtamisen taitojaan. Tämä on hyödyllistä paitsi johtajille myös kaikille, jotka haluavat parantaa omaa suorituskyykyään ja hyvinvointiaan niin työssä kuin arjessa.

Lopulta tämän tutkimuksen merkitys korostuu myös sen mahdollisuutena toimia lähtökohtana jatkotutkimuksille. Se voi herättää uusia kysymyksiä ja avata mahdollisuuksia tutkia syvemmin eri tekijöitä, jotka vaikuttavat itsensä johtamisen tehokkuuteen ja sen pitkäaikaisiin vaikutuksiin johtajan uralla.

Henkilökohtaisesti tämän tutkimuksen tekijöinä, tutkimus tarjoaa meille ainutlaatuisen mahdollisuuden syventyä johtajuuden ja itsensä johtamisen teemoihin niin teoreettisesti kuin käytännön tasolla. Se auttaa meitä hahmottamaan, miten omat kokemuksemme ja sisäiset motivaatiomme vaikuttavat kykyymme johtaa sekä itseämme että muita. Tämä syvempi ymmärrys voi paitsi tehostaa omaa työskentelyämme, myös auttaa meitä tunnistamaan omia vahvuksiamme ja kehityskohteitamme johtajina.

Yhteisen tutkimusprojektin kautta voimme kehittää yhteistyötaitojamme ja oppia toistemme erilaisista näkökulmista, mikä vahvistaa ammatillista kasvuamme ja varustaa meitä käsittelemään monimutkaisia johtamistilanteita. Tämä ei vain tue henkilökohtaista ammatillista kehitystämme, vaan myös rakentaa perustaa tehokkaalle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle tulevaisuudessa.

Lisäksi tämän tutkimuksen tekeminen avaa meille uuden näkökulman siihen, miten itsensä johtamisen merkitys ulottuu työelämää pidemmälle ja vaikuttaa kokonaisvaltaisesti hyvinvointiimme ja elämänhallintaamme. Tämän myötä voimme motivoitua kehittämään itseämme paitsi johtajina myös yksilöinä, jotka pystyvät toimimaan joustavasti ja tehokkaasti elämän eri haasteissa ja muutoksissa.

2.4 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Tutkimuksen kysymykset on suunniteltu tarkkaan tukemaan opinnäytetyön päätavoitetta selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat ihmisen johtajuuden kehitykseen. Kysymykset jaettiin kahteen osaan, joista ensimmäisenä tarkastelemme henkilökasvun juuria ja toisena pääaiheena johtajana kehittymistä. Kysymysten valinnassa huomioitiin sekä elämän varhaiset kokemukset, perhesuhteet ja ympäristö, että myöhemmin työelämässä tapahtuva kasvu ja johtamistavan muotoutuminen. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset jaettiin kahteen pääosaan:

Osa 1.

1. Millaisia kokemuksia tai esikuvia lapsuudessasi tai nuoruudessasi koit, jotka vaikuttivat haluusi tulla johtajaksi?
2. Voitko kertoa hetkestä urasi alkuvaiheessa, jolloin ymmärsit, että sinulla on potentiaalia johtaa?
3. Miten perheesi ja läheisesi ovat vaikuttaneet johtajuuteen liittyviin valintoihisi ja motivaatioosi?

Osa 2.

1. Miten koet itseohjautuvuuden ja henkilökohtaisen tavoitteellisuuden vaikuttaneen urakehitykseesi?
2. Voitko kertoa yhdestä tai kahdesta merkittävästä kokemuksesta, jotka ovat muokanneet johtamistyyliäsi?
3. Mitä neuvoja antaisit nykyisille ja tuleville johtajille itsensä johtamisen ja henkilökohtaisen kehityksen osalta?

Osa 1: Johtajuuden juuret ja motivaatio

Ensimmäisessä osassa pyrimme selvittämään, millaisia lapsuuden ja nuoruuden kokemuksia haastateltavat ovat kokeneet ja miten nämä vaikuttivat heidän haluunsa ja motivaatioonsa tulla johtajaksi. Kysymme myös, onko uran alkuvaiheessa ollut jokin merkittävä hetki, jolloin haastateltava on ymmärtänyt omaavansa potentiaalia johtaa. Lisäksi tutkimme, miten läheiset, kuten perhe ja ystävät, ovat mahdollisesti tukeneet tai vaikuttaneet tähän päätökseen. Näillä kysymyksillä pyrimme ymmärtämään, mistä haastateltavan johtajuuden tausta ja motivaatio juontavat juurensa.

Osa 2: Johtajana kehittyminen ja itsensä kehittäminen

Toinen osa käsittelee henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka ovat tukeneet haastateltavan urakehitystä ja johtamistavan muotoutumista. Kysymme, millä tavalla he kokevat itsensä johtamisen ja tavoitteellisuuden vaikuttaneen heidän urakehitykseensä sekä mitä merkittäviä kokemuksia he ovat kohdanneet, jotka ovat muokanneet heidän johtamistapaansa. Viimeisessä kysymyksessä pyydämme haastateltavia jakamaan vinkkejä tuleville johtajille liittyen itsensä johtamiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun, jotta saamme käsityksen siitä, millaisia arvoja he pitävät johtamisessa tärkeinä.

2.4.1 Haastateltavat

Haastateltavia tullaan nimittämään seuraavilla nimikkeillä:

1. Mestari
2. Sankari

Haastateltavien nimikkeet Mestari ja Sankari eivät kuvaa heidän asemaansa yhteiskunnassa tai yrittäjämaailmassa, vaan ne toimivat ainoastaan haastateltavien anonymisointia osoittavina nimikkeinä.

3 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Opinnäytetyö käsittelee ajankohtaisia ja merkittäviä aiheita sekä asioita, kuten itsensä johtamista sekä sen merkitystä ja roolia yritysmaailmassa. Tutkimuksen ydinkysymyksenä on selvittää, kuinka henkilöistä tuli johtajia. Johtaminen nykypäivänä vaatii ymmärrystä siitä, kuinka psykologiset ja sosiaaliset tekijät liittyvät itsensä johtamiseen, sillä menestys ei perustu pelkästään ulkoihin tekijöihin. Pidämme tärkeänä kykyä hallita omia tunteita, motivaatiota sekä näistä muodostuvaa käyttäytymistä. Johtaja-aseman saavuttaminen ei ole vain ulkoisten tekijöiden summa, vaan siihen vaikuttavat merkittävästi yksilön sisäiset voimavarat, kuten itsearviointi, sisäinen motivaatio ja henkilökohtainen kyky kehittyä ja oppia itsestään.

Tutkimuksessa tarkastelemme, kuinka yksilön kyky tuntee itsensä, kohdata haasteet sekä reflektoida omia kokemuksiaan voivat muovata johtajuutta. Ajattelemme, että johtajuus kumpuaa syvemmistä henkilökohtaisista motiiveista, arvoista, itsetuntemuksesta sekä määrätietoisuudesta.

Itsensä johtaminen on dynaaminen jatkuva prosessi, jossa yksilö asettaa itselleen tavoitteita, kehittää vahvuuksiaan sekä osaa myös tunnistaa omat kehityskohteensa. Itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio ovat tärkeitä tekijöitä, jotka auttavat johtajaa pysymään tavoitteissaan sekä motivoituneena ulkoisista haasteista huolimatta.

Tutkimuksen taustassa käsitellään niitä tekijöitä ja näkökulmia, jotka luovat perustan opinnäytetyön sisällölle sekä koko tutkimusprosessille. Tämä osio avaa tutkimuksen metodologiset valinnat, oman henkilökohtaisen suhteemme aiheeseen sekä oman johtamistietämyksen ja kokemuksen. Tavoitteena on tarjota lukijalle kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miten ja miksi tutkimus on suunniteltu juuri tällä tavalla.

3.1 Tutkimusmetodi ja sen valinta

Tutkimusmenetelminä käytämme haastatteluja sekä tutkimusaineiston keruuta ja sen analysointia. Tutkimusmenetelmät on jaettu lähtökohtaisesti kahteen päätyyppiin: laadullinen ja kvantitatiivinen. (Hirsjärvi ym. 2009, 135–136.)

Käytämme tutkimuksessamme laadullista eli kvalitatiivista menetelmää, sillä käytämme yhtenä aineistonkeruumenetelmänä haastatteluja. Tätä tukemassa meillä on teoreettinen näkemys jo tehdyistä tutkimuksista, kirjoista sekä artikkeleista.

Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa keskitytään ennalta määriteltyihin aiheisiin. Tämä menetelmä on joustavampi kuin monet muut haastattelutyypit, sillä se sisältää sekä ennalta suunniteltuja kysymyksiä, että mahdollisuuden vapaampaan keskusteluun. Teemahaastattelu kohdistuu henkilökohtaisiin kokemuksiin, ajatuksiin sekä tunteisiin. (Hirsjärvi 2009, 47–48.)

Suoritustapana käytämme puolistrukturoituja haastatteluja, joissa kaikilta kysytään samat teemat ja kysymykset, mutta etukäteen määritellyjä vastausvaihtoehtoja ei ole. Nämä haastattelut mahdollistavat vapaan keskustelun sekä vastaajien avoimen ilmaisun. Sen sijaan, että esitämme tarkkoja kysymyksiä, keskitymme keskeisiin teemoihin, avainsanoihin ja mahdollisiin vastauksista muodostuviin jatkokysymyksiin.

Mielestämme kyseinen tutkimustapa mahdollistaa sen, että haastattelijoina voimme varautua ja esittää ennalta määritellyt kysymykset, mutta samalla antaa haastateltavalle tilaa laajentaa vastauksiaan ja tuoda esiin omia ajatuksiaan. Näin saamme syvällisempää tietoa sekä ymmärrystä haastateltavien näkemyksistä. Puolistrukturoidut haastattelut tarjoavat sopivan tasapainon ennalta suunnittelun rakenteen ja avoimuuden välille, mikä tekee tästä tehokkaan työkalun tiedonkeruussa, kun halutaan saavuttaa syvällistä ymmärrystä henkilökohtaisista kokemuksista, tavoitteista sekä mielipiteistä.

Puolistrukturoitu haastattelu etenee siten, että kaikille haastateltaville esitetään samanlaiset identtiset tai lähes identtiset kysymykset tietyssä järjestyksessä. Joissain tapauksissa, kuten teemahaastattelussa, kysymysten järjestystä voidaan kuitenkin muuttaa. Osittain strukturoitujen haastattelujen tarkkaa määritelmää ei ole, mutta ne sijoittuvat formaaliuden tasoltaan täysin strukturoitujen loma-kehaastattelujen ja vapaamuotoisten teemahaastattelujen väliin. Käytännössä puolistrukturoitu haastattelu saatetaan kutsua myös teemahaastatteluksi, erityisesti silloin, kun kysymykset kohdistuvat tarkasti tiettyihin teemoihin, mutta kaikki kysymykset eivät ole samoja kaikille haastateltaville. Verrattuna täysin strukturoituun haastatteluun, jossa kysymykset ovat tiukasti ennalta määritellyjä, puolistrukturoitu haastattelu antaa enemmän vapautta keskustelulle, mikä mahdollistaa tarkempia ja monipuolisempia vastauksia. Täysin vapaamuotoinen haastattelu taas voi olla hajanainen ja vaikeasti vertailtavissa.

Opinnäytetöissä haastattelut muistuttavat usein puolistrukturoitua haastattelua, sillä niissä on ennalta määritellyt teemat ja tarkat kysymykset, jotka esitetään jokaiselle haastateltavalle. Tällainen haastattelumuoto on hyödyllinen, kun halutaan saada tietoa liittyen tiettyihin aiheisiin, mutta ei haluta täysin rajoittaa tai antaa haastateltaville liikaa vapautta keskustelussa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.2 Omat tunteet aihetta kohtaan

Tämä tutkimusaihe on meille tärkeä ja herättää paljon mielenkiintoa. Johtajuus ja itsensä johtaminen eivät ole vain ammatillisia taitoja, vaan syviä, kokonaisvaltaisia prosesseja, joissa omat arvot, motiivit ja kyky hallita itseään kietoutuvat yhteen. Syventyessämme tähän aiheeseen olemme huomanneet, kuinka paljon arvostamme niitä, jotka onnistuvat tasapainottamaan sisäiset motivaationsa ulkoisten paineiden ja vaatimusten kanssa ja pystyvät johtamaan itseään vakuuttavasti.

Uskomme että henkisen kasvun kautta itsensä johtaminen voi johtaa syvempään itsetuntemukseen, mielenrauhaan ja sisäiseen voimaan. Keskeisiä tunteita ovat kuitenkin itsehyväksyntä, epäily, kasvun ilo ja mahdollisesti myös pelko ja epävarmuus.

Tutkimuksen tekeminen herättää meissä myös halun ymmärtää syvemmin, miten henkilökohtaiset kokemukset ja motiivit vaikuttavat siihen, miten johtajuus kehittyy. Tämä kiinnostus ei rajoitu vain teoriaan tai akateemiseen pohdintaan; se on merkityksellistä myös henkilökohtaisessa elämässämme, sillä olemme itse kokeneet tilanteita, joissa itsensä johtamisen taidot ovat olleet ratkaisevia.

Molempien halu työskennellä esihenkilötehtävissä lisää tutkimuksen merkitystä. Tämä työ ei pelkää auttaa meitä ymmärtämään johtamisen periaatteita syvemmin, vaan myös antaa konkreettisia välineitä oman johtamispolkumme suunnitteluun ja kehittämiseen. Tieto siitä, että tämä aihe on sekä ajankohtainen että käytännössä hyödyllinen, antaa tutkimukselle energiaa ja intoa, mikä vie projektimme eteenpäin.

Haluamme kuitenkin korostaa, että omakohtaiset kokemuksemme voivat esimerkiksi auttaa tunnistamaan teorioiden vahvuuksia ja mahdollisia rajoitteita. Lisäksi ne voivat tuoda esiin käytännön haasteita, joita voi syntyä teorioiden soveltamisessa sekä tarjota tätä kautta arvokasta palautetta niiden kehittämiseksi. Näin kokemukset eivät ole vain havaintoja, vaan myös välineitä, joilla tutkimuksen sovellettavuutta voidaan arvioida ja parantaa.

3.3 Oma johtamistietämys ja kokemukset

Tässä osiossa käsittelemme omia kokemuksiamme ja tietämyksiämme johtamisesta. Lähestymme aihetta eri näkökulmista, mutta yhteisenä piirteenä on kiinnostuksemme itsensä kehittämiseen ja haluamme ymmärtää johtajuuden keskeisiä periaatteita. Pohdimme, miten omat taustamme, arvomme ja kokemuksemme ovat muokanneet käsitystämme johtajuudesta sekä vaikuttaneet siihen, miten näemme johtajuuden merkityksen niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Meille johtajuus on sekä henkilökohtainen matka että käytännön taito, jota haluamme kehittää ja soveltaa jokapäiväisessä elämässämme.

3.3.1 Omat johtamistietämykset ja kokemukset tekijällä yksi

Oma johtamistietämykseni ja kokemukseni pohjautuvat laajaan teorian tiedon ja käytännön yhdistelmään. Olen perehtynyt aiheeseen lukemalla johtamista käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimuksia, mikä on auttanut syventämään ymmärrystäni johtamisen keskeisistä periaatteista ja strategioista. Lisäksi tunnen monia yritysjohtajia erilaisilta tahoilta, mikä on antanut minulle arvokkaita näkökulmia johtamisen todellisista käytännöistä ja haasteista. Lapsesta asti olen halunnut olla johtaja ja myös muut ovat mieltäneet minut siihen rooliin. Heiltä kysyessäni asiasta, miksi he kokivat, että minun tulisi johtaa tilanteita lapsuudessa ja nuoruudessa osa heistä vastasi: ”Karisma, logiikka, sekä empatia”. Olen yrittäjäperheestä, ja lapsuuden lähipiirissäni oli useita yrittäjiä. Koen omaksuneeni itsensä johtamisen tärkeää ajatusmaailmaa jo varhaisiällä vanhemmiltani sekä lähipiiriltäni.

Näin läheltä, miten yrittäjyyteen liittyvä kurinalaisuus, vastuunotto ja tavoitteiden asettaminen toteutuivat käytännössä. Vanhempani korostivat omalla esimerkillään, että menestys vaatii ahkeruutta, omistautumista ja kykyä tehdä vaikeitakin päätöksiä itsenäisesti. Lapsena opin, että itsensä johtaminen ei tarkoita vain itsenäisyyttä, vaan myös kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin, asettaa pitkäaikaisia tavoitteita ja pysyä niiden takana, vaikka eteen tulisi haasteita.

Yrittäjyyden arjen seuraaminen opetti myös paineensietokykyä ja sen merkitystä, että osaa priorisoida ja pitää itsestään huolta kiireenkin keskellä. Näin, kuinka tärkeää oli tasapaino työn ja perhe-elämän välillä, ja ymmärsin, että menestys ei tule pelkästään kovasta työstä, vaan myös siitä, että pitää huolta omasta jaksamisestaan ja kykenee nauttimaan saavutuksistaan.

Omassa elämässäni nämä opit ovat näkyneet vahvasti. Jo nuorena opin ottamaan vastuuta omista tekemisistäni ja asettamaan selkeitä tavoitteita. Yrittäjyyden mukana tuleva epävarmuus ei ole tunnut vieraalta, sillä olin nähnyt, miten lähipiirissäni siihen suhtauduttiin positiivisena haasteena eikä esteenä. Nämä kokemukset ovat toimineet vahvana pohjana omalle itsensä johtamiselleni, ja olen jatkuvasti kehittänyt itseäni pyrkien yhdistämään kurinalaisuuden, empatian ja pitkäjänteisyyden omassa elämässäni ja urallani.

Palatessani taaksepäin huomaan, kuinka suuri merkitys näillä varhaisilla vaikutteilla on ollut paitsi omassa johtajuudessani, myös tavassani suhtautua elämään. Armeijassa toimin puolijoukkueen johtajana, mikä tarjosi käytännön kokemusta ihmisten johtamisesta vaativissa tilanteissa ja vahvisti taitojani organisoida, motivoida ja ohjata ryhmää kohti yhteisiä tavoitteita.

Minulla on ollut monia mentoreita elämän aikana, sillä olen työelämässä seilannut laidasta laitaan. Ehkäpä yhden tärkeimmän mentorini sanat enne hänen menehtymistään ovat minulle vielä nykyäänkin erittäin tärkeitä. Mentorin sanoin: ”Jos et pidä siitä missä olet elämässä, liiku. Et ole puu.”

3.3.2 Omat johtamistietämykset ja kokemukset tekijällä kaksi

Omat kokemukseni johtamistietämyksestä keskittyvät teoriaan eli opintoihin, kirjoihin ja artikkeleihin, sekä työnantajien tarkasteluun. Mielenkiintoni on herännyt yrittäjyyttä kohtaan melko nuorena iässä, halutessani olla itsemääräämisoikeudessa omien tekemisten suhteen ja kokeakseni vapauden, joka liittyy itsensä johtamiseen sekä päätösvaltaan omassa liiketoiminnassa. Halu sekä lähes tarve olla itsenäinen on synnyttänyt kiinnostukseni erityisesti yrittäjyyttä kohtaan. Mainittakoon vielä, että en koe, että haluaisin vain johtaa ja ohjata muita, vaan koen yrittäjyyden tarjoavan minulle mahdollisuuden kehittää itseäni ja olla vastuussa omista tekemisistäni. Henkilökohtaisesti en ole työskennellyt johtotasolla enkä esimiestehtävissä, mutta olen aina ollut kiinnostunut yrittäjyydestä, esiintymisestä sekä itseni kehittämisestä, varsinkin henkisellä tasolla. Olen työelämässä havainnoiva ja utelias liiketoiminnasta sekä sen vaikutuksista esimerkiksi tulokseen ja henkilöstöön.

Mielenkiintoni keskittyy muun muassa transformatiiviseen johtamiseen, joka tähtää työntekijöiden pidemmän aikavälin kehittämiseen sekä motivointiin. Johtajan tehtävänä on tällöin inspiroida ja kannustaa työntekijöitä omaksumaan yhteiset arvot, tavoitteet sekä visiot (Open University, n.d.).

Näen itseni jatkuvana oppijana, joka haluaa kasvaa ja kehittää itseään ennen kaikkea elämäntaitojen ja introspektion vuoksi.

4 JOHTAMISEN TEORIAA

Teoria osuudessa johtamisesta käydään läpi näkemyksiä johtajan tehtävästä, itsemääräämisteoriasta, muutosjohtamisen teoriasta Lewinin- ja Kotterin mallin näkökulmasta sekä johtajuuden motivaatioista, joissa keskitytään sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Lisäksi osuudessa käydään läpi Nuoret ja johtajuus 2030 (2022) tutkimusta.

Johtamisteoriat tarjoavat erilaisia selityksiä ja malleja, jotka perustuvat oletukseen, että organisaation menestys on saavutettavissa tietyillä tavoilla ja periaatteilla. On olemassa monia organisaatio- ja johtamisteorioita, ja jokainen niistä esittää oman näkemyksensä siitä, millaisten perusajatusten avulla organisaatio voi saavuttaa menestystä. Työelämässä johtamiskirjallisuuden oppeja hyödynnetään usein käytännön johtamisessa. Yleinen käsitys on, että organisaatio menestyy sen mukaan, miten sitä johdetaan. Menestystä voidaan pitää seurauksena siitä, että johto tunnistaa oikeat mahdollisuudet ja osaa hyödyntää niitä tehokkaan sekä osaavan henkilöstön avulla. (Juuti, ym. 2012, 13–14.)

Itsensä johtaminen on prosessi, jossa tutustumme itseemme. Meidän on ensin ymmärrettävä oma itsemme, jotta voimme hahmottaa ympäröivän maailman. Sisäisen maailman täytyy olla tasapainossa, jotta voimme löytää järjestystä myös ulkomaailmasta. Itsensä johtamisen tärkein päämäärä on huolehtia omasta hyvinvoinnista, ja tässä asiassa on täysin oikeutettua olla itsekäs. Itsensä johtaminen on jatkuvaa oppimista ja vaikuttamista, jossa ihminen tulee tietoiseksi omasta kehostaan, mielestään, tunteistaan sekä arvoistaan. Kun pystytään tiedostamaan oma sisäinen minä, ihminen pystyy ohjaamaan ajatuksiaan ja toimintaansa paremmin. Tämä kokonaisuus on tärkeää hallita hyvin, sillä se vaikuttaa suoraan myös yrityksen menestykseen. (Sydänmaanlakka, 2022, 25–26.)

Koronapandemia ja sen tuomat haasteet sekä etätyön lisääntynyt tarve asettavat uusia vaatimuksia itsensä johtamisen taidoille. Vaikka epävarmuustekijöitä on runsaasti, on silti tärkeää pitää yllä toiveikas ja positiivinen asenne tulevaisuuteen. Uskon, että perinteinen itsensä johtamisen malli ei enää riitä nykytilanteessa, vaan tarvitaan jotain enemmän. Psykologinen pääoma, eli henkinen jakaminen, tuo mukaan oleellisen lisän itsensä johtamisen kokonaisuuteen epävarmoina aikoina. Psykologisella pääomalla on tutkimusten mukaan positiivinen vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Psykologinen pääoma tarkoittaa myönteistä tilaa, jossa ovat keskiössä toiveikkaus, itsetuottamus, optimismi ja sinnikkyys. Psykologista pääomaa on tutkittu laajasti, ja tutkimukset osoittavat, että sillä on yhteyksiä muun muassa työntekijöiden työsuoritukseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja psykologiseen hyvinvointiin. On todettu, että parantamalla työntekijöiden psykologista pääomaa paranee myös heidän työsuorituksensa. Tärkeää on se, että psykologista pääomaa voidaan mitata, kehittää ja johtaa, mikä tekee siitä tärkeän tekijän tulevaisuuden menestykselle. (Lehtimäki 2020)

4.1 Näkemyksiä johtajan tehtävästä

Ihmisillä on monenlaisia käsityksiä siitä, millaista on toimia johtajana. Näillä mielikuvilla on suuri vaikutus siihen, miten arvioimme omia mahdollisuuksiamme ja haluamme johtajaksi. Jos johtajasta syntyy mielikuva, esimerkiksi kesätöistä tuttu pankinjohtaja mustassa puvussa omassa toimistosaan, se luo vahvan ennakkokäsityksen johtajuuden luonteesta. Tällaiset mielikuvat herättävät kysymyksiä, kuten millainen johtaja haluaisin itse olla? Median tarjoamat johtajatarinat sekä vanhempien ammattien vaikutus uravalintoihin ovat edelleen merkittäviä. Johtajana toimiva vanhempi tai lähipiiri voi tehdä johtajan työstä konkreettisempaa, tuoden esille esimerkiksi hyvän palkan houkuttelevana puolena tai työn ajallisen kuormittavuuden haastavana piirteenä. Saatamme myös rakentaa mielesämme johtajuudesta tarpeettoman haastavan kuvan. (Tiililä, Niemelä, Ajanko 2023, 22–23.)

Johtamista aiheena on tutkittu laajalti, kuten voi huomata Elina Koskelan Johtajan Ura- kirjassa esiintyvässä ihannejohtajan profiilia kartoittaneesta tutkimuksesta, jossa johtajat, henkilöstö ja hallitus listasivat piirteitä, joita johtajissa heidän mielestään on ja joita he myös toivoisivat johtajissa näkevänsä. (Koskela, 2024.)

Elina Koskelan kirjassa Johtajan ura 2024 esitellään tutkimus, jossa vastaajat valitsivat 25 ominaisuudesta tai toimintatavasta 3–5 parhaiten johtajalle sopivaa. Tämän perusteella muodostettiin viisi erilaista johtajatyyppeä.

Johtamisen eri tyyleissä korostuvat erilaiset ominaisuudet ja toimintatavat:

1. Suorittajajohtaja on oman alansa huippuosaaja, joka tarttuu itse toimeen ja asettaa kunnianhimoisia tavoitteita. Hän on energinen ja oma-aloitteinen, täynnä tekemisen virtaa.
2. Vaikuttajajohtaja toimii oikeudenmukaisesti ja ihmiskeskeisesti, painottaen eettisyyttä. Hän pyrkii rakentamaan yhteistä hyvää ja asettaa aina muiden edun etusijalle.
3. Valmentajajohtaja on empaattinen ja osallistava. Hän panostaa ihmisten kehittämiseen, keskusteluun ja toisten onnistumisen tukemiseen.
4. Uudistajajohtaja näkee pitkälle tulevaisuuteen, ottaa riskejä ja ajaa muutosta. Hän on innostava esiintyjä ja taitava tekemään vaikutuksen.
5. Auktoriteettijohtaja painottaa vastuunkantoa ja puuttuu rohkeasti epäkohtiin. Hänen vuorovaikutustyylinsä on suorasukainen ja rehellinen, ja hän tekee päätöksiä itsenäisesti, heijastaen vahvaa itsevarmuutta. (Koskela 2024, 51).

Johtajaprofiilit korostavat erilaisia vahvuuksia, mutta eivät kuitenkaan kata koko persoonallisuuden monimuotoisuutta. Usein johtajilla on ominaisuuksia useista eri profiileista, vaikka he yleensä kokevatkin samaistuvansa vahvimmin yhteen tiettyyn profiiliin. Sama pätee myös hallituksen jäseniin, jotka yleensä tunnistavat omat vahvuutensa selkeimmin yhden profiilin kautta. (Koskela 2024, 51.)

Johtamisessa voidaan tunnistaa merkittäviä eroja perinteisten ja modernien lähestymistapojen välillä. Perinteinen johtaminen painottaa vahvasti keskitettyä päätöksentekoa ja tiukkaa valvontaa, kun taas moderni johtaminen perustuu vastuun ja päätösvallan laajempaan jakamiseen organisaation sisällä. Valvonnan sijaan luottamus toimii modernin johtamisen keskeisenä periaatteena. Siinä missä perinteinen malli keskittyy yksittäisten työntekijöiden suorituksiin, moderni lähestymistapa hyödyntää organisaation osaamista kokonaisvaltaisemmin. Myös arviointikriteerit ovat muuttuneet: työajan seuraamisen sijasta huomio kiinnittyy saavutettuihin tuloksiin, ja työn merkityksellisyys korostuu sitoutumisen tilalle. (Tiililä, Niemelä & Ajanko 2023, 23)

Koskelan mukaan Lähes 80 prosenttia johtajista kokee menestyvänsä paremmin kuin muut johtajat, eikä valmentajista tai mentoreista koeta olevan hyötyä. Suhtaudu kuitenkin kriittisesti omaan minäkäsitykseen, sillä itsetuntemus on kaiken a ja o. Sen jälkeen tulee rohkeus oman persoonan käyttämiseen ja näyttämiseen johtajan tehtävässä. Näin voit käyttää vahvuuksiasi ja kompensoida heikkouksiasi. Kun itsereflektio toimii, saat oikeat ihmiset pysymään lähelläsi, eikä johtajamatkallesi todennäköisesti osu kovin monia kuprujakaan. (Koskela 2024, 52.)

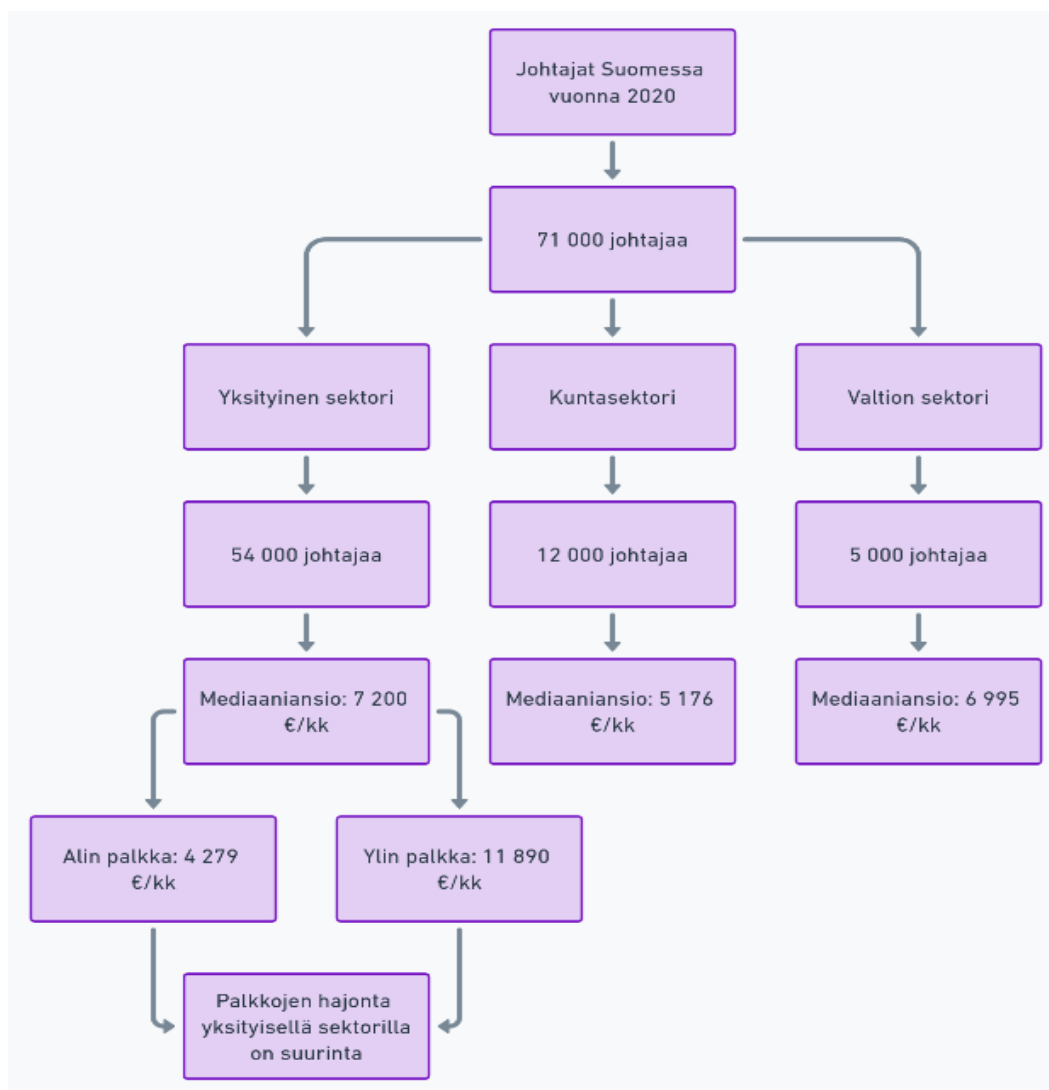
4.2 Johtajat Suomessa vuonna 2020

Vuonna 2020 Suomessa oli yhteensä 71 000 johtajaa, jotka jakautuivat kolmeen sektoriin: yksityiselle sektorille, kuntasektorille ja valtion sektorille. Suurin osa johtajista, 54 000 henkilöä, työskenteli yksityisellä sektorilla. Kuntasektorilla oli 12 000 johtajaa ja valtion sektorilla 5 000 johtajaa.

Johtajien mediaaniansio vaihteli sektoreittain:

Yksityisellä sektorilla mediaaniansio oli 7 200 euroa kuukaudessa, ja palkkojen vaihtelu oli suurinta. Alin palkka yksityisellä sektorilla oli 4 279 euroa kuukaudessa, kun taas ylin palkka nousi 11 890 euroon kuukaudessa. Kuntasektorilla mediaaniansio oli 5 176 euroa kuukaudessa. Valtion sektorilla mediaaniansio oli 6 995 euroa kuukaudessa.

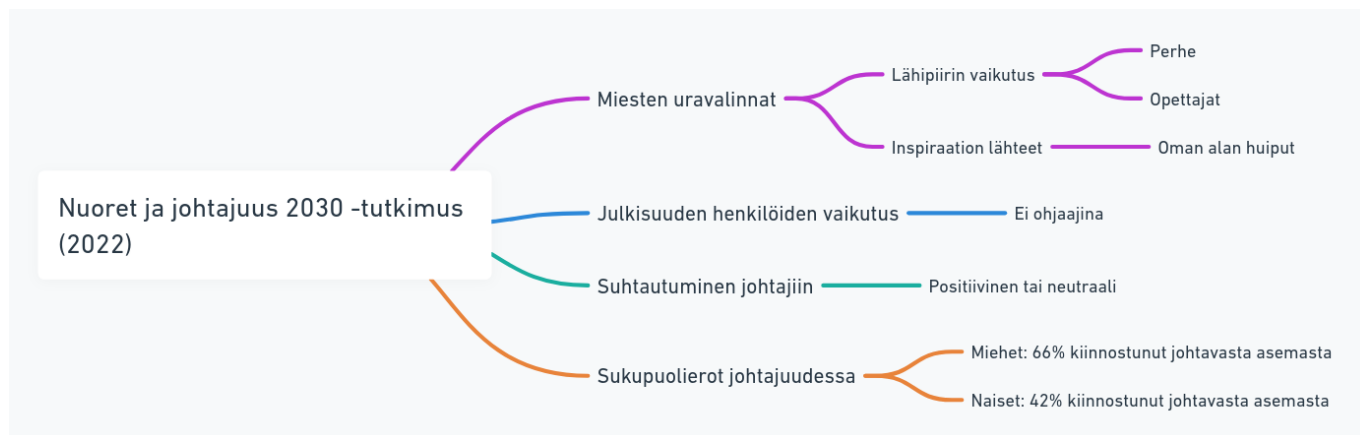
Kaavio osoittaa, että palkkojen hajonta oli merkittävin yksityisellä sektorilla verrattuna kunta- ja valtion sektoreihin. Yksityisellä sektorilla nähtiin laajin palkkaväli alimmista korkeimpiin ansioihin. (Tilastokeskus 2022)



Taulukko 2: Johtajat Suomessa 2020

4.3 Nuoret ja johtajuus 2030-tutkimus

Nuoret ja johtajuus 2030-tutkimuksessa (2022) todettiin, että etenkin miehet kuuntelevat lähipiiriä uravalinnoissaan. Perhe ja opettajat ovat näistä tärkeimpiä. Oman alan huiput ovat inspiraation lähteinä, mutta julkisuuden henkilöt sen sijaan eivät toimi ohjaajina. Johtajiin suhtauduttiin yleisesti joko positiivisesti tai neutraalisti. Myös sukupuolierot näkyvät edelleen: miehistä johtava asema houkutti 66 % ja naisista vain 42 % vastaajista.



Taulukko 3: Nuoret ja johtajuus 2023 tutkimus (2022)

Nuoret ja johtajuus 2030-tutkimuksen mukaan ihanteellisena johtajuutena koetaan esimerkillisyys, kannustavuus, hyvät kuuntelutaidot ja kyky luoda yhteisöllisyyttä. Johtaja on työntekijöitään varten, mikä ilmaistaan usein termillä palveleva johtajuus. Johtajan merkitys korostuu myös visioiden luomisessa ja suunnan näyttämisessä. Tulevaisuuden johtaja on tiimin rakentaja, reilu ja tasa-arvoinen. Hän kannustaa, kommunikoi, hakee ratkaisuja ja on johdonmukainen.

4.4 Itsemääräämisteoria

Psykologisten perustarpeiden tyydyttämistä kuvaa Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin kehittämä Itsemääräämisteoria (SDT- Self-determination theory), joka määrittelee motivaation ylläpitämisen kannalta tietyt psykologiset tarpeet universaaleiksi välttämättömyyksiksi. (Gagné & Deci 2005, 337.)



Made with Whimsical

Taulukko 4: Itsemääräämisteoria (SDT)

Itsemääräämisteoria on yleinen teoria ihmisten motivaatiosta, ja se koostuu useasta miniteoriasta.

Miniteoriat:

- Basic Needs Theory – Perustarveteoria
- Causality Orientations Theory – Syysuuntautumisteoria
- Cognitive Evaluation Theory – Kognitiivisen arvioinnin teoria
- Organismic Integration Theory – Organismin integraatioteoria

Yhdessä nämä kaikki miniteoriat muodostavat itsemääräämisteorian.

Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen sisäisen motivaation, ulkoisen motivaation kehityksen sekä terveyden ja hyvinvoinnin tukeminen edellyttää perustavanlaatuisen, synnynnäisten psykologisten tarpeiden vahvistamista. Teoria määrittelee kolme psykologista tarvetta, jotka vaikuttavat yhdessä, eivät erillään toisistaan. (Ryan & Deci 2000.)

Itsemääräämisteorian osatekijät nähdään psykologisina perustarpeina, sillä osatekijöiden merkitys on havaittavissa yksilön koko elämänkaaren aikana. Psykologiset perustarpeet itsemääräämisteorian osatekijöissä eli autonomiassa, pätevyyydessä ja sosiaalisessa yhteenkuuluvuudessa ovat sidoksissa toisiinsa pysyvemmän elämäntavan luomisessa, sillä osatekijät tukevat sisäistä motivaatiota. (Cox 2012, 62.)

4.5 Motivaatio johtajuudessa

Motivaatio on monimutkainen ilmiö, jota on tutkittu laajasti, mutta sen täyttä ymmärtämistä ei todennäköisesti koskaan saavuteta (Juuti 2006, 38).

Motivaatio syntyy prosessista, jossa yhdistyvät yksilön sisäiset tekijät ja ympäristön vaikutukset. Tämä prosessi saa alkunsa epätasapainon tilasta, joka syntyy ihmisen omien tavoitteiden ja nykytilanteen välisestä erosta. Tällainen jännitystilä motivoi ihmistä toimimaan ja etsimään tapoja vähentää epätasapainoa. Toimintansa kautta yksilö kehittää käyttäytymismalleja, joiden avulla hän pyrkii saavuttamaan päämääränsä ja palauttamaan tasapainon. (Juuti 2006, 38–39).

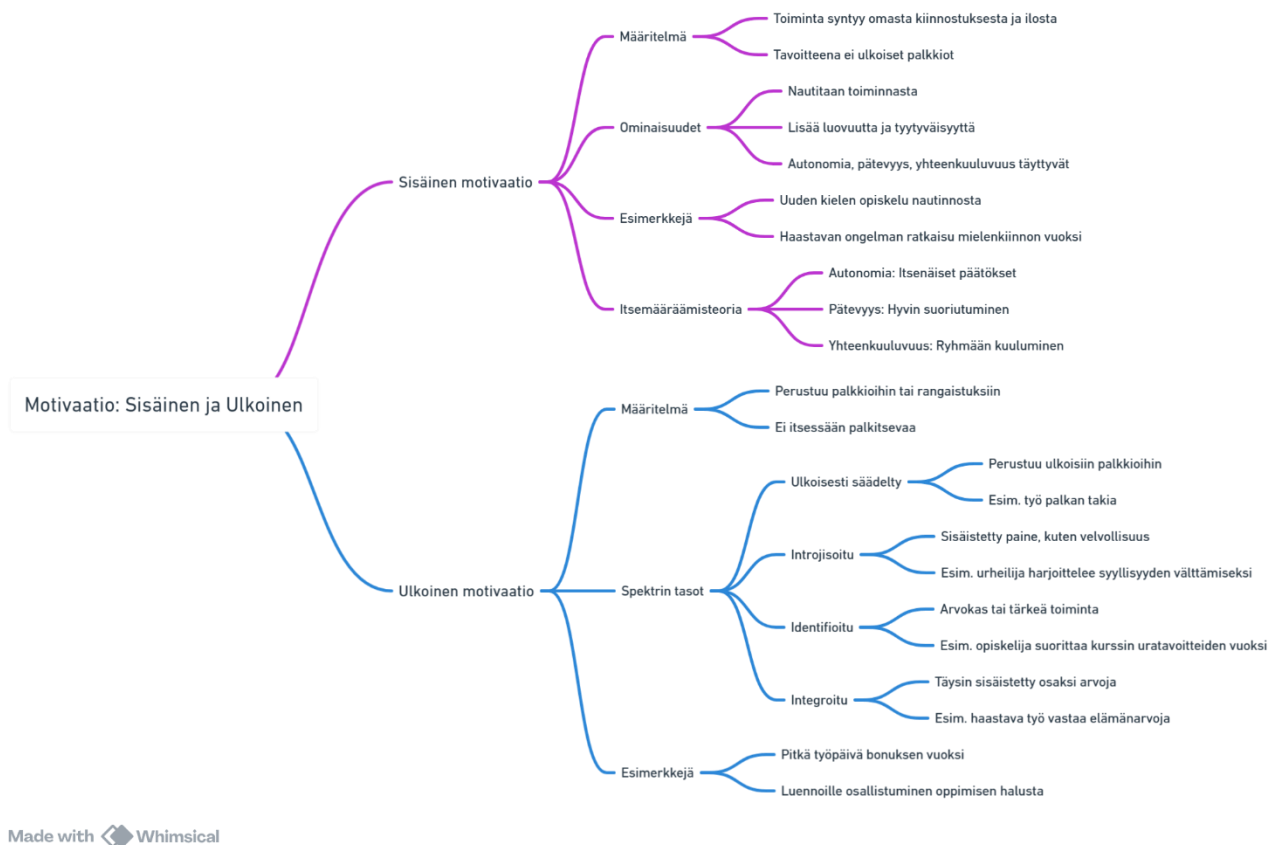
4.5.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiot jaetaan yleensä kahteen osaan: sisäiseen motivaatioon ja ulkoiseen motivaatioon.

Sisäinen motivaatio viittaa siihen, että itse tekeminen koetaan merkitykselliseksi ja kiinnostavaksi ilman ulkoisia kannustimia. Tällöin työtehtävät tuntuvat luonnostaan innostavilta ja mielekkäiltä (Ikonen ym., 2023). Työelämä tutkimuksissa on todettu, että sisäinen motivaatio on läheisessä yhteydessä työhyvinvointiin, työn mielekkyyteen ja suoritusten parantumiseen (Van den Broeck, viitattu teoksessa Ikonen ym., 2023).

Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisiin tekijöihin, kuten palkintoihin ja rangaistuksiin. Monilla työtehtävillä on osia, joita työntekijät eivät todennäköisesti suorittaisi ilman niihin liittyvää vastuuta tai velvoitetta. Esimerkiksi harva täyttäisi työaikaraportteja, ellei se olisi osa heidän tehtävänsä. Ulkoinen motivaatio onkin sidoksissa siihen, että työn tekeminen perustuu ulkoisiin kannustimiin. Jos nämä kannustimet, kuten palkkiot tai sanktioiden pelko, poistuvat, myös työmotivaatio yleensä katoaa (Ikonen ym., 2023).

Motivaatio liittyy toiminnan käynnistymisen mekanismeihin ja siihen, mikä saa ihmiset toimimaan. Työssä tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan aina motivaatiota. Koska ihmisten motivaatiota ohjaavat erilaiset asiat, ei ole mahdollista määrittellä tarkkaa kaavaa sille, mikä tekee tekemisestä motivoivaa. Sen sijaan on tärkeää tunnistaa, mistä motivaatio yksilön tai kollegan kohdalla kumpuaa. Esi- miesten myönteinen vuorovaikutus ja työn sekä työympäristön kehittäminen voivat merkittävästi edistää työn innostavuutta ja mielekkyyttä. (Ikonen ym., 2023).



Made with Whimsical

Taulukko 5: Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

4.5.2 Sisäisen ja ulkoisen motivaation erot

Sisäisessä motivaatiossa toiminta itsessään koetaan palkitsevaksi, eikä se edellytä ulkoisia kannustimia. Ulkoisessa motivaatiossa toiminnan tavoitteena on saavuttaa jokin ulkoinen päämäärä, kuten palkinto tai hyväksyntä. Sisäisessä motivaatiossa henkilö esimerkiksi piirtää, koska hän nauttii siitä ja kokee sen itsessään merkitykselliseksi. Ulkoisessa motivaatiossa henkilö voi piirtää saadakseen palkinnon tai täyttääkseen ulkopuolelta asetetun tavoitteen. Sisäinen motivaatio vahvistaa pitkäaikaista sitoutumista, sillä henkilö kokee toiminnan itsessään tärkeäksi ja mielekkääksi. Ulkoinen motivaatio sen sijaan tekee sitoutumisesta riippuvaista ulkoisista tekijöistä, kuten palkkioista tai muista kannustimista. Sisäinen motivaatio auttaa täyttämään psykologisia tarpeita, kuten autonomian, liittyvyyden ja yhteisöllisyyden tarpeet. Ulkoinen motivaatio voi osittain täyttää näitä tarpeita, mutta ei välttämättä yhtä kokonaisvaltaisesti kuin sisäinen motivaatio.



Made with Whimsical

Taulukko 6: Sisäisen ja ulkoisen motivaation ero

4.6 Muutosjohtamisen teoria

Muutosjohtaminen on olennainen osa organisaation kehitystä ja menestystä. Sen tavoitteena on ohjata ja hallita muutosta siten, että organisaatio voi kehittyä tehokkaasti ja työntekijät pystyvät sopeutumaan uusiin tilanteisiin optimaalisin tuloksin. Muutosjohtaminen ei rajoitu vain rakenteellisiin tai organisatorisiin muutoksiin, vaan siihen kuuluu myös kulttuuristen, käytännön ja emotionaalisten muutosten huomioiminen sekä hallinta. Muutosjohtaminen on yhdistettävissä organisaation menestymiseen ja sen ymmärtäminen sekä toteuttaminen on välttämätöntä, jotta muutokset voidaan toteuttaa kestävästi ja tehokkaasti. Lewinin ja Kotterin kaltaiset mallit tarjoavat kattavat teoreettiset pohjat sekä esimerkit, joiden avulla organisaatiot voivat navigoida sekä toteuttaa muutosta.

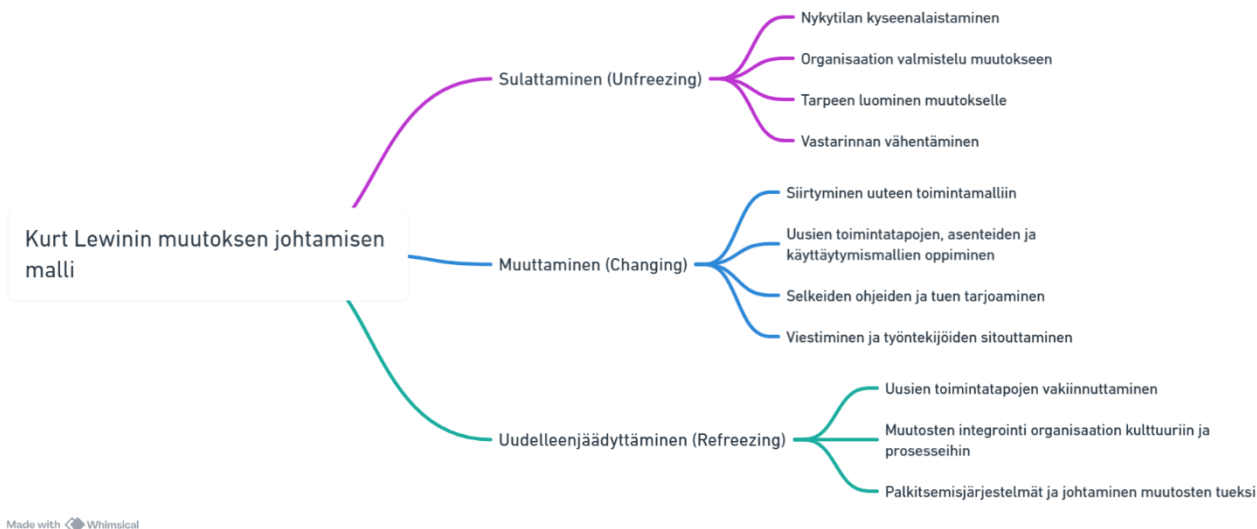


Made with  Whimsical

Taulukko 7: Muutosjohtamisen teoria

4.6.1 Lewinin mallissa

Kurt Lewinin muutoksen johtamisen malli on yksinkertainen ja klassinen kolmen vaiheen prosessi, jonka avulla organisaatioita ja yksilöitä autetaan siirtymään vanhoista tavoista uusiin. Lewinin malli koostuu kolmesta vaiheesta: sulattaminen (unfreezing), muuttaminen (changing) ja uudelleen jäädyttäminen (refreezing).



Made with Whimsical

Taulukko 8: Lewinin- malli

Mallin vaiheet:

1. Sulattaminen (Unfreezing)

Lewinin (1947) mukaan muutosprosessi alkaa nykytilan kyseenalaistamisella ja organisaation valmistelulla muutokseen. Tämä vaihe keskittyy nykyisten toimintatapojen haasteiden ja ongelmien esille tuomiseen. Tavoitteena on luoda tarve muutokselle, jotta organisaation jäsenet ymmärtävät, miksi nykytilasta on luovuttava. Tämä voi sisältää organisaation jäsenten tietoisuuden lisäämistä, tunnetason herättämistä ja vastarinnan vähentämistä. Ilman tätä vaihetta muutokseen siirtyminen voi olla vaikeaa.

2. Muuttaminen (Changing)

Lewinin (1947) toisessa vaiheessa organisaatio siirtyy kohti uutta toimintamallia. Tämä on aktiivisen muutoksen vaihe, jossa ihmiset oppivat uusia toimintatapoja, asenteita ja käyttäytymismalleja. Muutosvaiheessa on tärkeää tarjota selkeitä ohjeita, tukea ja resursseja, jotka auttavat työntekijöitä omaksumaan uudet toimintatavat. Tämän vaiheen onnistuminen riippuu organisaation kyvystä viestiä selkeästi tavoitteista ja sitouttaa työntekijät muutoksen toteuttamiseen.

3. Uudelleenjäädettäminen (Refreezing)

Lewinin (1947) mukaan kolmannessa vaiheessa uudet toimintatavat ja käytännöt vakiinnutetaan osaksi organisaation arkea. Tämä tarkoittaa, että muutoksen tuomat hyödyt ja uudet käytännöt integroidaan osaksi organisaation kulttuuria, rakenteita ja prosesseja. Vakiinnuttamisvaiheessa johdon tulee varmistaa, että muutokset ovat kestäviä ja että organisaatio ei pala vanhoihin toimintatapoihin. Tätä voidaan tukea esimerkiksi palkitsemisjärjestelmien, koulutuksen ja johtamisen avulla. (Lewin 1947.)

Lewinin muutosjohtamisen malli on yksinkertainen ja suoraviivainen, mutta se tarjoaa tehokkaan pohjan muutoksen hallintaan. Sulattaminen, muuttaminen ja uudelleen jäädettäminen ovat kolme perusvaihetta, jotka auttavat varmistamaan, että muutos tapahtuu hallitusti ja että uudet toimintatavat ovat pysyviä. (Echometer 2020.)

4.6.2 Kotterin 8- vaiheisessa mallissa

John P. Kotterin muutoksen johtamisen malli on yksi tunnetuimmista ja laajimmin käytetyistä viitekehyksistä organisaation muutosten onnistuneeseen hallintaan.



Made with  Whimsical

Taulukko 9: Kotterin- malli

Kotter kehitti kahdeksanvaiheisen prosessin, joka auttaa organisaatioita ja johtajia navigoimaan muutoksen läpi tehokkaasti (Kotter 1996, 18) jakaa muutosprosessin seuraaviin vaiheisiin:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Kotterin (1996, 31–33) mukaan muutosprosessin alkuvaiheessa on tärkeää herättää organisaatiossa ymmärrys muutoksen kiireellisyydestä. Tämä voidaan saavuttaa tuomalla esiin selkeitä esimerkkejä, jotka osoittavat, miksi nykytilanne ei ole kestävä, ja korostamalla muutoksen välttämättömyyttä tulevaisuuden kannalta. Ilman tätä tunnetta muutosta ei useinkaan saada liikkeelle.

2. Ohjaavan tiimin perustaminen

Kotter (1996, 45–49) painottaa, että merkittävän muutoksen johtaminen vaatii tehokkaan tiimin, joka koostuu eri osa-alueiden asiantuntijoista ja organisaation arvostetuista henkilöistä. Tiimin jäsenen on jaettava yhteinen tavoite, ja heidän on pystyttävä työskentelemään yhtenäisesti. Tämän tiimin vastuulla on varmistaa muutoksen suunnittelu ja sen jalkauttaminen.

3. Vision ja strategian laatiminen

Kotterin (1996, 59–61) mukaan visio antaa muutokselle suunnan ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mihin muutoksella pyritään. Hyvin laadittu strategia puolestaan määrittelee konkreettiset toimet, joilla visio saavutetaan. Ilman selkeää visiota ja strategiaa muutos voi jäädä epämääräiseksi tai epäonnistua.

4. Muutosvisiosta viestiminen

Kotter (1996, 73) korostaa, että vision onnistunut viestiminen on avainasemassa. Vision täytyy olla selkeästi ja ytimekkäästi esitetty, jotta organisaation kaikki jäsenet ymmärtävät sen. Viestintä ei saa jäädä yksittäisten kokousten varaan, vaan sitä tulee toistaa eri kanavissa, jotta se juurtuu osaksi organisaation toimintaa.

5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Kotterin (1996, 87–88) mukaan henkilöstölle on annettava riittävät valtuudet toimia vision mukaisesti. Tämä voi edellyttää organisaation rakenteiden ja toimintatapojen muokkaamista siten, että työntekijät pystyvät tekemään itsenäisiä päätöksiä ja toteuttamaan muutosta omassa työssään. Valtuuttaminen lisää sitoutumista ja edistää muutoksen etenemistä.

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Kotter (1996, 102) huomauttaa, että lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tärkeitä, koska ne auttavat pitämään henkilöstön motivaatiota yllä ja osoittavat, että muutos etenee oikeaan suuntaan. Näiden onnistumisten tulee olla selkeästi nähtävissä ja liittyä konkreettisesti muutoksen tavoitteisiin.

7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Kotterin (1996, 116–117) mukaan muutoksen aikana saavutettuja parannuksia täytyy jatkuvasti tukea, jotta ne eivät jää väliaikaisiksi. Lisäksi muutosta tulee laajentaa ja kehittää edelleen uusilla toimenpiteillä, jotka tukevat pitkän aikavälin tavoitteita ja juurruttavat muutoksen osaksi organisaation toimintaa.

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

Kotter (1996, 127) painottaa, että muutoksen lopullinen onnistuminen edellyttää, että uudet toiminnot sisällytetään organisaation kulttuuriin. Tämä tarkoittaa, että niiden taustalla olevat arvot ja ajattelutavat on hyväksyttävä osaksi päivittäistä toimintaa, jotta muutos säilyy pysyvä. Kulttuuri muutoksen juurruttaminen vie aikaa, mutta sen avulla varmistetaan saavutettujen tulosten kestävyys.

(Kotter, 1996.)

Kotterin muutoksen johtamisen malli painottaa pitkäjänteistä sitoutumista ja selkeää visiota muutoksen tueksi. Malli auttaa organisaatioita varmistamaan, että muutosprosessia lähestytään vaiheittain ja että saavutettu muutos on pysyvä.

5 HAASTATTELUPROSESSI

Tässä osiossa käydään läpi prosessia edeltävä metodologia sekä itse haastatteluprosessi.

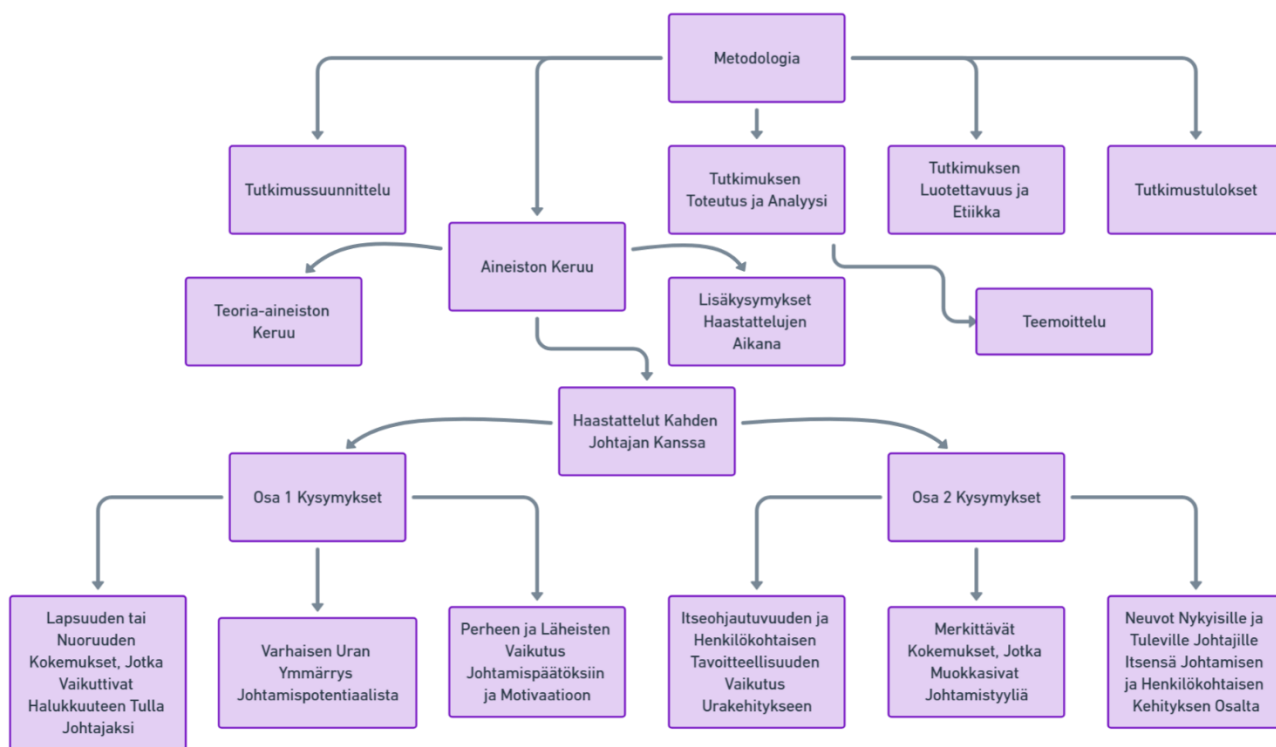
5.1 Prosessia edeltävä metodologia

Metodologia rakentuu tutkimussuunnittelusta ja aineiston keruusta, joka sisältää teoria-aineiston kokoamisen sekä haastattelut kahden johtajan kanssa. Haastatteluiden aikana esitettiin lisäkysymyksiä tarpeen mukaan, jotta tutkimuksen toteutus ja analyysi olisivat mahdollisimman kattavia.

Ensimmäisessä osassa haastattelukysymyksiä käsiteltiin muun muassa lapsuuden ja nuoruuden kokemuksia, jotka ovat vaikuttaneet halukkuuteen ryhtyä johtajaksi. Lisäksi tarkasteltiin varhaisen uran aikana syntynyttä ymmärrystä johtamispotentiaalista sekä perheen ja lähipiirin vaikutusta johtamispäätöksiin ja motivaatioon. Haastatteluissa huomioitiin myös itseohjautuvuuden ja henkilökohtaisen tavoitteellisuuden merkitys urakehityksen kannalta.

Toisessa osassa kysymykset keskittyivät merkittäviin kokemuksiin, jotka ovat muokanneet johtamistyyliä. Lisäksi haastatteluissa pohdittiin neuvoja, joita voisi antaa nykyisille ja tuleville johtajille erityisesti itsensä johtamisen ja henkilökohtaisen kehityksen näkökulmasta.

Tutkimusprosessin aikana aineistoa analysoitiin teemojen avulla, ja samalla kiinnitettiin huomiota tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisiin kysymyksiin. Lopuksi tutkimustulokset esiteltiin ja analysoitiin perustuen aineiston keruun ja haastattelujen kautta saatuihin havaintoihin.



Made with Whimsical

Taulukko 10: Metodologia

5.2 Haastatteluprosessin kuvaus

Haastatteluprosessin roadmapissa (tiekartassa) ensimmäinen vaihe oli määrittellä haastattelun aiheen laajuus. Tämän jälkeen laadittiin haastattelukysymykset, joiden avulla pyrittiin syventymään haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin johtajuuden kehittymisestä.

Ensimmäinen kysymys kartoitti lapsuuden tai nuoruuden kokemuksia ja esikuvia, jotka ovat vaikuttaneet haastateltavan haluun tulla johtajaksi. Toisessa kysymyksessä pyydettiin kertomaan uran alkuvaiheista ja hetkistä, jolloin haastateltava ymmärsi omaavansa johtamispotentiaalia. Kolmas kysymys keskittyi perheen ja läheisten vaikutukseen haastateltavan johtajuutta koskeviin valintoihin ja motivaatioon. Neljäs kysymys käsitteli itseohjautuvuutta ja henkilökohtaisten tavoitteiden merkitystä urakehityksessä. Viidennessä kysymyksessä pyydettiin kertomaan yhdestä tai kahdesta merkittävästä kokemuksesta, jotka ovat muokanneet haastateltavan johtamisystävällisyyttä. Kuudes ja viimeinen kysymys keskittyi neuvoihin, joita haastateltava antaisi nykyisille ja tuleville johtajille itsensä johtamisen ja henkilökohtaisen kehityksen osalta.

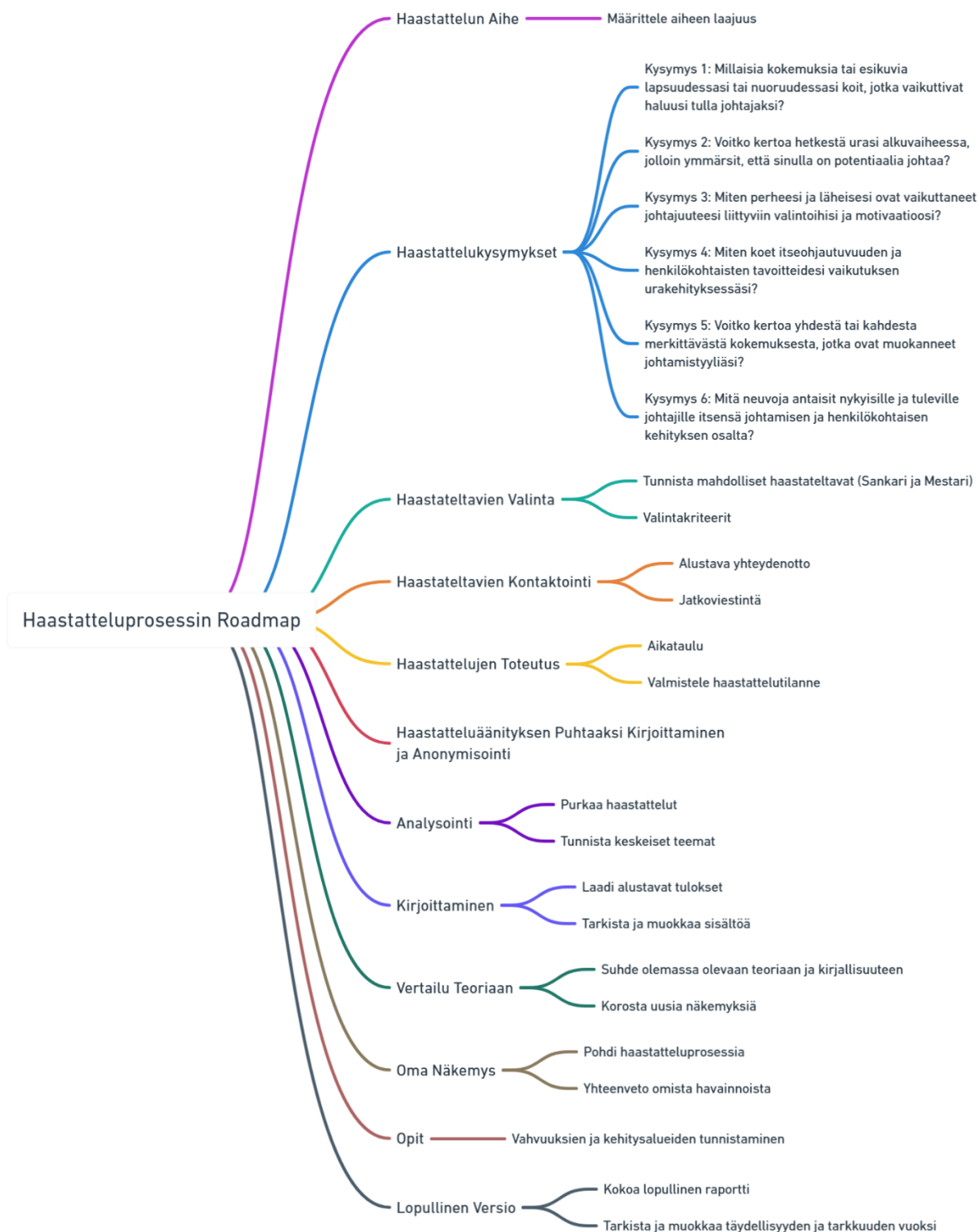
Haastateltavien valinta tapahtui tunnistamalla mahdolliset ehdokkaat, kuten sankari ja mestari, sekä määrittelemällä valintakriteerit. Valinnan jälkeen seurasi haastateltavien kontaktointi, joka sisälsi alustavan yhteydenoton ja jatkoviestinnän.

Haastattelujen toteutuksessa suunniteltiin aikataulu ja valmistauduttiin haastattelutilanteeseen huolellisesti. Haastattelut äänitettiin, ja äänitykset kirjoitettiin puhtaaksi samalla varmistuen anonymiteetin säilyminen tarpeen mukaan.

Seuraavassa vaiheessa haastattelut analysoitiin purkamalla ne osiin ja tunnistamalla keskeiset teemat. Näiden pohjalta laadittiin alustavat tulokset, joita tarkistettiin ja muokattiin tarpeen mukaan.

Analyysin jälkeen tuloksia verrattiin olemassa olevaan kirjallisuuteen, ja opinnäytetyössä esiintyvään teoriaan, sekä esiin nostettiin uusi näkökulma, joka oli syntynyt haastattelujen pohjalta. Tämän jälkeen arvioitiin omaa haastatteluprosessia ja tehtiin yhteenveto omista havainnoista.

Prosessin aikana oli tärkeää tunnistaa omat opit, kuten vahvuudet ja kehitysalueet. Lopuksi koottiin lopullinen raportti, joka tarkistettiin ja muokattiin täydellisyyden ja tarkkuuden vuoksi.



Made with  Whimsical

Taulukko 11: Haastatteluprosessi

5.3 Omat näkemykset, havainnot ja pohdinta haastatteluprosessista

Haastatteluprosessi antoi ainutlaatuisen ja syvällisen kokemuksen, jossa haastattelijan rooli unohtui hetkittäin, ja keskustelut muuttuivat tasavertaisiksi vuoropuheluiksi. Haastateltavien avoimuus ja kyky jakaa henkilökohtaisia tarinoitaan loivat aidon yhteyden ja syvensivät ymmärrystä johtajuuden kehittymisestä. Keskustelut eivät olleet vain tiedonkeruuta, vaan ne avautuivat merkityksellisiksi dialogeiksi, joissa johtajuuden inhimillisyys pääsi esille.

Puolistrukturoitu menetelmä oli tässä keskeinen vahvuus. Se yhdisti selkeän rakenteen ja joustavuuden, mahdollistaen haastattelujen luonnollisen etenemisen haastateltavien kokemusten ja näkökulmien mukaisesti. Ennalta laaditut kysymykset loivat tukevan pohjan tärkeiden teemojen käsittelylle, mutta samalla avoimet kysymykset antoivat tilaa henkilökohtaisten ja syvällisten näkemysten esiin tuomiselle.

Haastattelujen onnistuminen perustui myös läsnäoloon ja aktiiviseen kuunteluun. Luottamuksellinen ilmapiiri rohkaisi haastateltavia jakamaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan tavalla, joka ei olisi ollut mahdollista pelkän strukturoitujen kysymysten varassa. Tämä lähestymistapa toi esiin johtajuuden yksilölliset ja moniulotteiset näkökulmat, osoittaen samalla, kuinka tärkeää on kohdata toinen ihminen aidosti ja antaa tilaa hänen tarinalleen.

Puolistrukturoidun menetelmän joustavuus ja ihmislähtöisyys eivät vain rikastuttaneet kerättyä aineistoa, vaan myös korostivat inhimillisen kohtaamisen merkitystä tutkimuksessa. Tämä lähestymistapa osoittautui erityisen arvokkaaksi, kun tavoitteena oli syventyä johtajuuden kaltaisiin moniulotteisiin ja henkilökohtaisiin teemoihin.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa käymme läpi haastattelujen tulokset, joista selviää, kuinka haastateltavat vastasivat esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimustapa ja haastattelut olivat puolistrukturoituja.

6.1 Mestarin haastattelu

1. Millaisia kokemuksia tai esikuvia lapsuudessasi tai nuoruudessasi koit, jotka vaikuttivat haluusi tulla johtajaksi?

Mestari kertoi, että lapsuuden ja nuoruuden kokemukset muovasivat halua kehittyä johtajana. Tärkein vaikuttaja oli ukki, joka toimi esikuvana rationaalisen suhtautumistapansa ansiosta. Tämä vaikutti vastaajaan niin, että hän arvosti käytännöllisyyttä ja tasapainoisuutta. Populaarikulttuurin kirjallisuus ja elokuvat puolestaan inspiroivat, erityisesti menestyksen ja sankaruuden kuvaukset. Urheilumaailmasta löytyneet esikuvat, kuten Teemu Selänne, vahvistivat ajatusta, että johtajuus voi olla sankaruutta.

Myös omat urheilumenestykset ja palkintojen voittaminen loivat vahvoja "ahaa-elämyksiä" ja osoittivat, että palkinnon arvoinen työ vaatii jatkuvaa itsensä ylittämistä. Sankaruus ja pystyvyys nousivat tärkeiksi teemoiksi, ja ne linkittyivät nuoruuden tarpeeseen tulla tunnistetuksi. Tällaiset kokemukset opettivat myös työelämässä tarvittavia taitoja, kuten asenteen ja johtajuuden hyödyntämistä positiivisesti.

2. Voitko kertoa hetkestä urasi alkuvaiheessa, jolloin ymmärsit, että sinulla on potentiaalia johtaa?

Vastaaja kertoi, että johtamisen halu on ollut läsnä aina, mutta oman potentiaalinsa hän tunnisti selkeämmin ammattikorkeakoulun aikoihin. Tuolloin vastuuntunto ja halu kantaa sitä kasvoivat merkittävästi. Esihenkilöksi siirtyminen oli käännteentekevä hetki, jossa vastuun kautta hän oppi ja kasvoi rooliin. Hyvät esihenkilöt uran varrella ovat olleet suuri onni ja vaikuttaneet myönteisesti hänen kehittymiseensä. Kirjallisuus ja elokuvat olivat myös tärkeitä inspiraation lähteitä, jotka määrittivät, millaisia odotuksia johtajan rooliin liittyy.

Johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi hän mainitsi vastuuntunnon, muiden auttamisen ja yhteisen päämäärän edistämisen. Hän ymmärsi, että mitä enemmän vastuuta hän kanto, sitä paremmin hän pystyi sitä myös vaatimaan muilta. Näin muodostui ajatusmalli, jossa vastuu ja esimerkki ovat johtamisen kulmakiviä.

3. Miten perheesi ja läheisesi ovat vaikuttaneet johtajuuteen liittyviin valintoihisi ja motivaatioosi?

Vastaaja koki, että hänen perheensä ja läheisensä ovat aina tukeneet hänen uravalintojaan ja tavoitteitaan. Hän ei ole kohdannut esteitä perheen tai dynamiikan suunnalta, vaan positiivinen ilmapiiri ja hyväksyntä ovat tukeneet urapolkua sekä tähän keskittymistä. Tämä ympäristö antoi hänelle vahvan pohjan itsensä kehittämiseksi ja motivoi pyrkimään kohti johtajuutta.

4. Miten koet itseohjautuvuuden ja henkilökohtaisen tavoitteellisuuden vaikuttaneen urakehitykseesi?

Itseohjautuvuus ja tavoitteellisuus ovat olleet vastaajalle ratkaisevan tärkeitä. Hän mainitsee luke-neensa itsensä kehittämiseen liittyviä kirjoja, jotka opettivat elämönhallinnan taitoja ja vahvistivat hänen itseohjautuvuuttaan. Hän korostaa, että jos et itse ohjaa itseäsi, et voi myöskään odottaa muilta samaa.

Rehellisyys itselle ja muille, sekä oman elämän hallinta, ovat avainasemassa. Hänellä on selkeät ruutiinit, kuten aamusali, työnteko ja iltalenkit, jotka vahvistavat itseuria ja pitkäjänteisyyttä. Hän uskoo vahvasti, että epämuukavuuden hyväksyminen ja sen kautta saavutetut pienet voitot rakentavat merkityksellistä polkua kohti tavoitteita. "Pidä katse tavoitteessa" on hänelle ohjenuora.

5. Voitko kertoa yhdestä tai kahdesta merkittävästä kokemuksesta, jotka ovat muokanneet johtamistyyliäsi?

Yksi merkittävästä kokemuksesta liittyy psykologi Ben Formanin oppiin "puhu toisesta hyvää selän takana". Tämä periaate inspiroi häntä työyhteisön parantamisessa, jolloin hän otti sen osaksi johtamistyyliään. Hän pyrki aktiivisesti näkemään hyvää työntekijöissä ja auttoi heitä näkemään itsensä positiivisessa valossa.

Konkreettinen esimerkki oli, että palaverissa jokainen työntekijä kirjoitti toisistaan hyviä asioita, jotka myöhemmin luettiin. Tämä lisäsi työntekijöiden itsevarmuutta ja positiivista asennetta. Toinen merkittävä periaate oli keskittyminen hyvien puolien kasvattamiseen ja työntekijöiden oikeanlaiseen roolituseseen ennemmin, kuin kehityskohteisiin takertuminen. Näiden kokemusten myötä hän omaksui johtamismallin, jossa korostetaan rakentavuutta ja positiivista vahvistamista.

6. Mitä neuvoja antaisit nykyisille ja tuleville johtajille itsensä johtamisen ja henkilökohtaisen kehityksen osalta?

Johtajuuden ja itsensä johtamisen osalta vastaaja painottaa ennustettavuuden, vastuuntunnon ja rehellisyyden merkitystä. Johtajan tulee olla suoraselkäinen, sillä nämä ominaisuudet luovat luottamusta ja vakautta ympäristöön. Hän korostaa myös, että johtajaksi haluavan on opittava nauttimaan haasteista ja epämukavuudesta.

Tätä ajatusta hän havainnollistaa Mike Tysonin sanoin: "Tee vihaamiasi asioita niin kuin rakastaisit niitä". Tämä asenne auttaa näkemään vaikeudet mahdollisuuksina kasvaa ja saavuttaa merkityksellisiä onnistumisia. Vastaajan mielestä onnellisuuden tavoittelun sijaan elämän keskiöön tulisi asettaa merkityksen löytäminen. Hän uskoo, että merkityksellisyyden tunne on kestävämpää kuin hetkellinen onnellisuus, vaikka nämä ovatkin yhteydessä toisiinsa.

Johtajan tehtävänä on keskittyä toimimaan hyödyllisesti ja merkityksellisesti sekä itselleen, että ympäristölleen. Tämä ajattelutapa ulottuu myös liiketoimintaan, jossa hän korostaa syväisten arvopohjaisten tavoitteiden merkitystä. Kun liiketoiminnan perusta on aito ja tavoitteellinen, raha ja menestys seuraavat luonnollisesti.

Lopuksi hän muistuttaa, että maailma ei ole kenellekään velkaa mitään. Kun annat maailmalle panoksesi, niin saat silloin myös takaisin. Onnistuminen vaatii aktiivista panosta ja aitoa arvonn tuottamista. Antamalla maailmalle, olipa kyseessä työ, ihmissuhteet tai suuremmat tavoitteet, voi saada myös takaisin.

Näin hän kiteyttää johtajuuden ytimeksi vastuun, sitkeyden ja merkityksellisyyden tavoittelun, jotka yhdessä muodostavat vankan perustan niin itsensä, kuin muidenkin johtamiselle.

6.2 Sankarin haastattelu

1. Millaisia kokemuksia tai esikuvia lapsuudessasi tai nuoruudessasi koit, jotka vaikuttivat haluusi tulla johtajaksi?

Hän kertoi, ettei lapsuudessaan eikä nuoruudessaan ollut mitään erityistä kiinnostusta johtamiseen eikä kokemusta siitä, että olisi halunnut olla johtaja. Urheilu täytti tuolloin kaikki hänen haaveensa, ja vasta yläasteella hän alkoi harrastaa urheilua, josta myöhemmin tuli ammatti. Urheilu uran aikana hän ei kokenut itseään kapteenimateriaalina, eikä hänellä ollut johtamisroolia mielessään, vaan hän näki itsensä enemmänkin tavallisena pelaajana osana joukkuetta. Hän mainitsi, ettei ollut kokenut erityisiä lahjoja tai ominaisuuksia joukkueen johtamiseen, mutta hän oli erittäin ahkera, ja juuri tämä ahkeruus auttoi häntä kehittymään hyväksi pelaajaksi.

Perheessä tai lähipiirissä ei myöskään ollut ketään, jonka ura olisi toiminut johtajuuden esikuvana. Hänen äitinsä työskenteli yrittäjänä mutta tämä rooli tuli äidille vasta haastateltavan ollessa jo aikuinen.

2. Voitko kertoa hetkestä urasi alkuvaiheessa, jolloin ymmärsit, että sinulla on potentiaalia johtaa?

Haastateltava kuvaili hetkeä uransa alkuvaiheessa, jolloin hän alkoi huomata potentiaalia itsessään johtajana. Aluksi hän oli mukana järjestämässä pienimuotoista urheilutapahtumaa, johon kutsuttiin muutama kaveri pelaamaan. Tapahtuman kasvaessa seuraavina vuosina osallistujamäärät lisääntyivät ja tapahtumasta tuli suurempi ja tunnetumpi. Hän huomasi saavansa lisää vastuuta, ja kaverit alkoivat odottaa häneltä tapahtuman kasvattamista ja järjestelyjen kehittämistä. Tämä luottamus ja muiden tuki olivat merkittäviä motivaation lähteitä hänelle, ja hän koki kasvavansa rooliin, jossa sai mahdollisuuden luoda jotakin isompaa.

Kun tapahtuma siirtyi kaupungissa paremmalle paikalle ja se alkoi houkutella enemmän ihmisiä, hän havaitsi, että tapahtuman järjestämisessä oli mukana yhä enemmän johtamistyötä. Alkuun hän ei pitänyt sitä varsinaisena johtamisena vaan asioiden hoitamisena, mutta vähitellen hän alkoi nähdä, kuinka keskeistä johtaminen oli tapahtuman toteutumisessa ja kasvattamisessa. Tämä sai hänet uskomaan, että hänellä oli kykyä ja potentiaalia johtaa ja kehittää tapahtumaa.

Merkittävä hetki hänen urallaan oli myös yhteistyökumppaneiden, kuten erään mentorin, tapaaminen. Kokenut yritysjohtaja, oli tärkeä mentori, joka auttoi ja rohkaisi häntä. Tämä vahvisti hänen uskoaan omaan johtajuuspotentiaaliinsa ja antoi hänelle mahdollisuuden verkostoitua yritysmaailman kanssa. Kyseisen mentorin tuki oli keskeistä myöhemmissä vaiheissa, esimerkiksi oman urheiluseuran perustamisessa ja siirtyessä ensimmäiseen toimitusjohtaja rooliin.

3. Miten perheesi ja läheisesi ovat vaikuttaneet johtajuuteen liittyviin valintoihisi ja motivaatioosi?

Haastateltava kertoi, että hänen perheensä ja läheisensä ovat vaikuttaneet merkittävästi hänen johtajuuteensa liittyviin valintoihin ja motivaatioihin. Alkuvaiheessa hänen entinen puolisonsa oli tärkeä tuki, kun hän keskittyi urheilu-uraansa. Tämä mahdollisti sen, että hän saattoi omistautua urheilulleen täysipainoisesti, mikä auttoi häntä menestymään. Myöhemmin, urheilu-uran päätyttyä ja siirtyessään uusiin työtehtäviin, heidän elämäntavoitteensa kuitenkin erosivat, ja hän havaitsi, että hänen keskittymisensä yritystoimintaan alkoi vaikuttaa perhe-elämään. Tämä johti eroon, ja haastateltava koki sen osittain liittyvän siihen, että hänen elämänsä painopisteet muuttuivat.

Nykyinen puoliso on tukenut häntä erityisesti yrittäjyyteen liittyvissä vaiheissa ja uran rakentamisessa, mikä on ollut hänelle valtavan tärkeää. Tuki ja ymmärrys ovat olleet arvokkaita, kun hän on kehittänyt omia tavoitteitaan ja haaveitaan.

Haastateltavan perheessä hänen äitinsä oli merkittävä kannustaja ja henkilö, jolta hän sai tukea yrittäjyyteen liittyvissä asioissa. Äidin työ yrittäjänä vaikutti häneen, ja hän muisteli, kuinka äiti aina kyselee yrityksen kuulumisista ja antoi tsemppiä. Nyt, äidin kuoltua, isä on ollut kannustava ja muistuttanut häntä myös siitä, ettei itseään pidä uuvuttaa.

Lapset ovat antaneet haastateltavalle motivaatiota, ja hän on miettinyt, miten turvata heidän tulevaisuuttaan. Hän kuitenkin pohtii tarkoin, ettei kasvattaisi heitä liian suojatussa ympäristössä vaan antaisi heille mahdollisuuden kehittää omaa ahkeruutta ja kykyä selviytyä elämässä. Hän haluaa varmistaa lasten hyvinvoinnin, mutta samalla myös sen, etteivät he päädy ”pumpulissa kasvatetuiksi”.

Lopuksi haastateltava mainitsi olevansa tukihenkilönä yhdelle lapselle, jonka kanssa hän jakaa aikaa ja pyrkii tarjoamaan hyvää esimerkkiä. Tämä on ollut hänelle tärkeä tapa antaa takaisin ja vaikuttaa positiivisesti toisten ihmisten elämään.

4. Miten koet itseohjautuvuuden ja henkilökohtaisen tavoitteellisuuden vaikuttaneen urakehitykseesi?

Haastateltava kertoi, että itsensä ohjautuvuus ja henkilökohtainen tavoitteellisuus ovat olleet merkittävässä roolissa hänen urakehityksessään. Hän mainitsi vahvuudekseen sen, että on valmis tekemään paljon töitä tavoitteen saavuttamiseksi. Urheiluaajoilta opitut työskentelytavat ja periksiantamattomuus ovat olleet tässä keskeisiä. Hän totesi, ettei ole aina ollut luonnostaan lahjakkain, mutta on saavuttanut asioita vahvalla omistautumisella ja työmoraalilla. Hän on myös oppinut keinoja, joilla pystyy keskittymään vaativiinkin tehtäviin, kuten raportointiin tai tilastotyöhön, vaikka ei luonnostaan olisi niissä vahvin.

Haastateltava toi esille, että hänen nykyinen työpaikkansa edustaa parasta mahdollista esimerkkiä siitä, miten henkilökohtainen tavoitteellisuus on vienyt häntä eteenpäin. Hän on sitoutunut yritykseen niin syvästi, ettei harkitse työn jättämistä, vaikka olisi ollut mahdollisuus siirtyä toisiin tehtäviin, joissa työmäärä olisi pienempi ja palkka suurempi. Hän korosti, että yrityksellä on selkeä tavoite, jonka saavuttaminen on hänelle ensisijainen asia, ja hän aikoo pysyä tehtävässä siihen asti, kunnes tavoite on saavutettu, vaikka se veisi vielä vuosia.

Hän kertoi avoimesti, että vaikka yritys on kohdannut paljon haasteita – kuten koronapandemian, Ukrainan sodan ja lakot – hän ei ole antanut näiden estää tavoitteiden saavuttamista. Hän kokee vahvasti, että yrityksen matkalla on tärkeää olla periksiantamaton ja uskoa siihen, että lopulta asiat järjestyvät.

Haastateltava mainitsi myös, että hänen tiimissään on ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet samaan päämäärään. Heitä kaikkia yhdistää halu viedä projekti päätökseen, ja hän toivoo, että kukaan ei tule katumaan päätöstään olla mukana tässä projektissa. Hän kokee, että tavoitteellisuus ja itsensä ohjautuvuus ovat auttaneet myös muita tiimiläisiä pysymään motivoituneina ja sitoutuneina yrityksen visioon.

Lisäksi hän totesi, että yritysmaailmassa erityisesti uuden teknologian saralla on usein haasteena vakuuttaa asiakkaat siitä, että teknologia ei ole vain ”tulevaisuutta” vaan relevanttia ja käyttökelpoista tässä ja nyt.

5. Voitko kertoa yhdestä tai kahdesta merkittävästä kokemuksesta, jotka ovat muokanneet johtamistyyliäsi?

Haastateltava kertoi kahdesta merkittävästä kokemuksesta, jotka ovat muokanneet hänen johtamistyyliään.

Ensimmäinen kokemus liittyi hänen entiseen kollegaansa, joka työskenteli sihteerinä hänen aiemmassa yrityksessään. Sihteeri oli huomauttanut hänelle erään kerran, kun hän ”multitaskasi” (suoritti montaa asiaa yhtä aikaa) eikä antanut täyttä huomiota heidän väliselle keskustelulle. Sihteeri pyysi häntä lopettamaan kirjoittamisen ja keskittymään hänen sanomaansa asiaan. Tämä kokemus sai haastateltavan ymmärtämään, kuinka tärkeää on kohdata ihmiset täysipainoisesti ja antaa heille huomionsa. Sen jälkeen hän on pyrkinyt olemaan läsnä jokaisessa kohtaamisessa ja antamaan keskustelukumppaneilleen heidän ansaitsemansa huomion. Haastateltava kertoi, että tämä oppi on vaikuttanut hänen tapaansa kohdata niin työntekijät kuin myös yhteistyökumppanit.

Toinen tärkeä kokemus liittyi hänen nykyiseen yrityksensä toiseen kollegaansa, joka on ollut hänelle merkittävä esimerkki ja mentori. Hän on samaa ikäluokkaa, mutta on edennyt yritysmaailmassa nopeammin. Hänen kauttaan haastateltava on saanut paljon käytännön esimerkkejä ja tapoja, joita hän on omaksunut omaan johtamistyyliinsä. Haastateltava kertoi, että hänen johtamistapansa on vahvasti rakentunut mallin kautta, jota kollega on näyttänyt, erityisesti päätöksenteossa ja siinä, miten pysyä tavoitteissaan vaikeuksista huolimatta. Tämä esimerkki on ollut merkittävä varsinkin nykyisessä yrityksessä, jossa sitoutuminen pitkän aikavälin tavoitteisiin on ollut haastavaa, mutta mentorin avulla hän on pystynyt pitämään fokuksensa.

Haastateltava kertoi myös siitä, kuinka hänen johtamistyyliinsä ovat vaikuttaneet erilaiset kohtaamiset ja arvostuksen osoittaminen kaikille, riippumatta heidän asemastaan tai tilanteestaan. Hän pohti, että nuorempana hänen tapaamisensa saattoivat olla hyvin tavoitekeskeisiä, ja hän saattoi olla kiinnostuneempi tapaamisista, joissa hän itse hyötyi eniten. Kuitenkin ajan myötä hän oppi arvostamaan kaikkia kohtaamisia tasavertaisesti ja ymmärsi, ettei koskaan tiedä, missä roolissa kyseinen henkilö voisi olla tulevaisuudessa. Hän mainitsi esimerkiksi entisen kollegansa, jonka hän oli alun perin tavannut, kun tämä myi hänelle palveluita. Myöhemmin samasta henkilöstä tuli hänelle tärkeä yhteistyökumppani ja tuki. On tärkeää oppia antamaan aikaa ihmisille ja kohtaamaan heidät täysipainoisesti. Tämä ajattelutapa on kasvanut hänen kokemustensa myötä, ja hän huomautti, että myös lapset ovat opettaneet häntä pysähtymään ja olemaan läsnä hetkessä. Hän kokee tämän olevan erityisen tärkeää myös työelämässä, sillä usein liiketoiminnassa voi olla paljon keskeytyksiä ja kiireen tuntua, mutta hän uskoo, että kohtaamalla jokaisen ihmisen aidosti voi rakentaa pitkäaikaisia ja arvokkaita suhteita.

Lisäksi hän mainitsi, että tämän oppimiskokemuksen ansiosta hän pyrkii nyt kohtaamaan jopa tuntemattomat ihmiset – kuten tuntemattoman yritysjohtajan – siten kuin hän itse haluaisi tulla kohdetuksi. Hän totesi, että ihmiset muistavat pitkään, millaisen vaikutuksen ensikohtaamiset jättävät, ja sen vuoksi hän pyrkii olemaan erityisen huomaavainen ja aidosti läsnä niissä hetkissä.

6. Mitä neuvoja antaisit nykyisille ja tuleville johtajille itsensä johtamisen ja henkilökohtaisen kehityksen osalta?

Haastateltava kertoi, että johtamiseen liittyvissä neuvoissa hän painottaa erityisesti rehellisyyttä ja aitoutta. Hän korosti, että on tärkeää olla oma itsensä eikä yrittää esittää viisaampaa kuin on. Hän mainitsi myös, että keskinkertaisuus on ollut hänelle henkilökohtaisesti vahvuus; hän on pyrkinyt antamaan työntekijöilleen tunnustusta ja asettanut heidät vastuisiin, joissa he voivat hyödyntää omia erityisosaamisiaan.

Lisäksi hän korosti empatiaa ja ihmisten kohtaamista aidosti. Hän totesi, että hänen johtamistyyllinsä kehittyi, kun hän oppi pysähtymään ja kuuntelemaan täysin läsnäollessaan, mikä sai hänet ymmärtämään, kuinka tärkeää on kohdata jokainen tasavertaisesti. Hän kuvasi myös kokemuksia, joissa johtajien välinen luottamus on ollut ratkaisevaa – erityisesti yritysmaailmassa, jossa luottamus voi herkästi murtua ja on vaikea rakentaa uudelleen.

Myös armollisuus ja elämänarvojen tasapainottaminen ovat olleet hänelle tärkeitä oppeja. Hän kertoi, kuinka hänen suhteensa materiaan muuttui elämäntilanteen ja omien arvojen syventymisen myötä. Hän jakoi kokemuksen, jossa hän myi omaisuuttaan ja muutti lapsiensa kanssa vaatimattomampiin oloihin. Tämä kokemus muistutti häntä siitä, kuinka tärkeitä todelliset elämänarvot ovat ja kuinka materiaan liittyvä menestys ei yksin tee onnelliseksi.

Hän toi esille esimerkkejä siitä, kuinka on tärkeää kuunnella omia tarpeita ja tehdä ratkaisuja, jotka tukevat omaa hyvinvointia ja onnellisuutta, riippumatta siitä, miten muut mahdollisesti odottaisivat.

Lopuksi hän painotti ahkeruuden ja periksiantamattomuuden tärkeyttä, erityisesti yrittäjyydessä ja vaikeiden aikojen yli pääsemisessä. Näiden oppien pohjalta hänen neuvonsa tuleville johtajille oli: ole rehellinen, kuuntele ihmisiä aidosti, muista empatia, ja ole valmis tekemään päätöksiä, vaikka ne olisivat vaikeita.

7 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI JA PEILAAMINEN TEORIAAN

Tässä osiossa keskitytään tulosten analysointiin ja sen peilaamiseen tämän opinnäytetyön neljänteen alueeseen: Johtamisen teoriaan, sekä olemassa olevaan kirjallisuuteen. Jokaisen haastateltavan analysoinnin jälkeen esitetään heidän vastauksiaan ja niitä teoriaan peilaava kaavio.

7.1 Mestari

Kysymys 1: Millaisia kokemuksia tai esikuvia lapsuudessasi tai nuoruudessasi koit, jotka vaikuttivat haluusi tulla johtajaksi?

Peilaus:

Itsemääräämisteoria: Ukki edusti vahvaa stoalaista ajatustapaa, joka tuki vastaajan itseluottamuksen ja kyvykkyyden kehitystä. Urheilumenestykset vahvistivat pätevyyden tunnetta ja tarjosivat itsensä ylittämisen kokemuksia. Sankaruuden ja pystyvyyden teemat populaarikulttuurissa loivat sisäistä motivaatiota tavoitella johtajuutta.

Motivaatio: Nuoruudessa motivaatio rakentui osin ulkoisten tekijöiden, kuten palkintojen ja tunnustuksen ympärille, mutta myös sisäinen motivaatio oli merkittävässä roolissa halussa ylittää itsensä. Johtajuus alkoi näyttäytyä mahdollisuutena sankarillisiin tekoihin, mikä juonsi juurensa inspiroivista esikuvista.

Muutosjohtamisen teoria: Inspiraation hakeminen menestystä ja sankaruutta kuvaavista tarinoista viittaa muutosjohtajan rooliin visionäärinä ja inspiroijana.

Kysymys 2: Voitko kertoa hetkestä urasi alkuvaiheessa, jolloin ymmärsit, että sinulla on potentiaalia johtaa?

Peilaus:

Itsemääräämisteoria: Ammattikorkeakouluaikana vastuuntunto ja kyvykkyys nousivat keskiöön. Kun hän siirtyi esihenkilöksi, hän koki olevansa kykenevä täyttämään muiden odotukset, mikä vahvisti sekä autonomiaa että pätevyyden tunnetta.

Motivaatio: Esihenkilöksi siirtyminen lisäsi ulkoista motivaatiota, sillä muiden odotukset vahvistivat hänen sitoutumistaan. Sisäinen motivaatio näkyi kuitenkin halussa auttaa muita ja edistää yhteisiä tavoitteita.

Muutosjohtamisen teoria: Vastuullisuuden ymmärtäminen ja sen kautta kasvaminen viittaa muutosjohtajan ominaisuuksiin: kykyä mukautua rooliin ja inspiroida muita omalla esimerkillä.

Kysymys 3: Miten perheesi ja läheisesi ovat vaikuttaneet johtajuuteen liittyviin valintoihisi ja motivaatioosi?

Peilaus:

Itsemääräämisteoria: Läheisten tuki korosti yhteenkuuluvuuden merkitystä. Perheen positiivinen ilmapiiri mahdollisti hänen autonomiansa ja itsenäisyytensä kehityksen ilman ulkoista painetta.

Motivaatio: Tuki ja hyväksyntä läheisiltä loivat turvallisen ympäristön, jossa sisäinen motivaatio kehittyi vahvaksi. Hän pystyi keskittymään tavoitteisiinsa ilman tarvetta korostaa ulkoisia motiiveja.

Muutosjohtamisen teoria: Läheisten tuki on muutosjohtajalle tärkeää, sillä se auttaa kestämään paineita ja luomaan vakautta muuttuvassa ympäristössä.

Kysymys 4: Miten koet itseohjautuvuuden ja henkilökohtaisen tavoitteellisuuden vaikuttaneen urakehitykseesi?

Peilaus:

Itsemääräämisteoria: Kyvykkyyden ja autonomian merkitys näkyy vahvasti. Hänen itsekurinsa ja halunsa kehittää itseään osoittavat, kuinka autonomiaa tuetaan vahvoilla rutiineilla ja pitkäjänteisyydellä.

Motivaatio: Sisäinen motivaatio on keskiössä: hän tavoittelee jatkuvaa kehittymistä ja nauttii omien rajojensa ylittämisestä. Ulkoiset tekijät, kuten menestyminen työssä, tukevat tätä kehitystä, mutta eivät ole keskeisin moottori.

Muutosjohtamisen teoria: Itseohjautuvuus on muutosjohtajalle elintärkeä piirre, sillä se mahdollistaa oman toiminnan ennakoimisen ja jatkuvan kehittymisen muuttuvassa ympäristössä.

Kysymys 5: Voitko kertoa yhdestä tai kahdesta merkittävästä kokemuksesta, jotka ovat muokanneet johtamistyyliäsi?

Peilaus:

Itsemääräämisteoria: Ben Formanin oppi ja keskittyminen positiiviseen vahvistamiseen kehittivät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näiden periaatteiden avulla hän auttoi työntekijöitä tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja päteviksi, mikä lisäsi heidän motivaatiotaan.

Motivaatio: Sisäinen motivaatio näkyy hänen halussaan kehittää työyhteisöä ja auttaa työntekijöitä. Ulkoisesti tämä lisää yhteisön tehokkuutta ja hyvinvointia.

Muutosjohtamisen teoria: Hänen keskittymisensä työntekijöiden vahvuuksiin ja roolitukseen osoittaa muutosjohtajan taitoa tukea ihmisiä kohti heidän täyttä potentiaaliaan. Positiivinen vahvistaminen luo myös työyhteisöön ilmapiirin, jossa muutokset otetaan vastaan rakentavasti.

Kysymys 6: Mitä neuvoja antaisit nykyisille ja tuleville johtajille itsensä johtamisen ja henkilökohtaisen kehityksen osalta?

Peilaus:

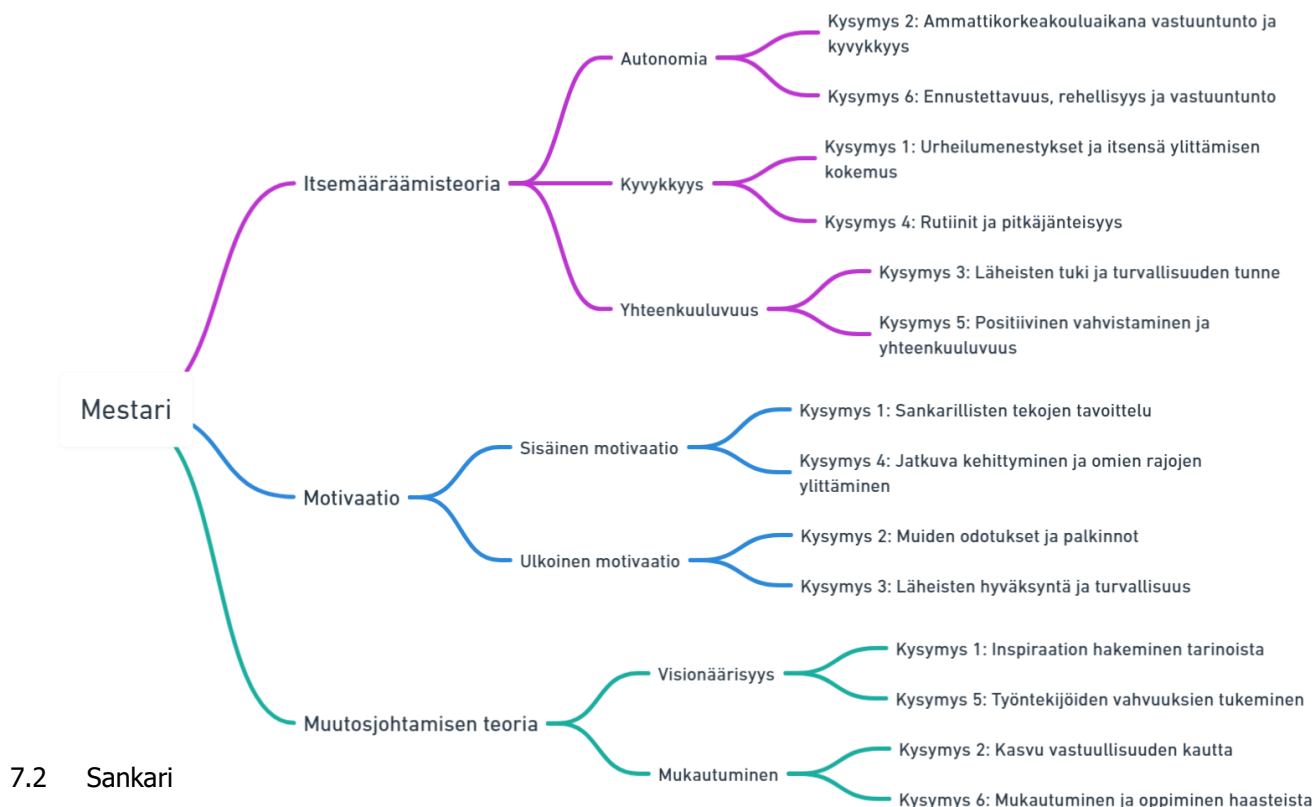
Itsemääräämisteoria: Ennustettavuus, rehellisyys ja vastuuntunto rakentavat turvallista ilmapiiriä, jossa ihmiset voivat kokea yhteenkuuluvuutta. Hänen korostamansa itsekurin merkitys tukee autonomiaa.

Motivaatio: Sisäinen motivaatio on hänen neujonsa ytimessä: keskittyminen merkityksellisyyden löytämiseen auttaa johtajia kohtaamaan haasteet ja kasvamaan niiden kautta.

Muutosjohtamisen teoria: Hänen neuvonsa hyväksyä epämukavuus ja nähdä vaikeudet mahdollisuuksina kuvastavat muutosjohtamisen keskeisiä periaatteita. Kyky mukautua ja oppia haastavista tilanteista on välttämätöntä johtajan kehittymiselle.

Yhteenveto:

Haastateltavan kokemukset ja näkemykset osoittavat vahvaa sisäistä motivaatiota, joka nojaa pätevyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden tunteisiin. Hänen johtajuustyyliinsä korostaa positiivista vahvistamista, vastuunottoa ja merkityksellisyyden löytämistä. Tämä heijastaa muutosjohtamisen periaatteita, joissa inspiroiva visio, yhteistyö ja mukautuminen ovat keskiössä. Vastaaja tuo myös esiin käytännönläheisen tavan kehittää itseään ja muita, mikä tukee sekä yksilön että yhteisön kasvua.



Kysymys 1: Millaisia kokemuksia tai esikuvia lapsuudessasi tai nuoruudessasi koit, jotka vaikuttivat haluusi tulla johtajaksi?

Peilaus:

Itsemääräämisteoria: Haastateltavan kertomus lapsuuden ja nuoruuden ajasta viittaa siihen, että hänen autonomiansa ja kiinnostuksensa suuntautuivat enemmän urheiluun kuin johtamiseen. Hän ei kokenut erityistä halua johtaa, mutta ahkeruus ja kyvykkyyden kehittäminen (kyvykkyys on yksi itsemääräämisteorian pilarista) näkyivät urheilumenestyksessä.

Motivaatio: Tässä vaiheessa motivaatio oli vahvasti sisäistä – kiinnostus urheiluun ja henkilökohtaisen kehittymisen halu ajoivat häntä eteenpäin. Ulkoista motivaatiota (johtajuuteen liittyvää tunnustusta tai esikuvia) ei juuri ollut.

Kysymys 2: Voitko kertoa hetkestä urasi alkuvaiheessa, jolloin ymmärsit, että sinulla on potentiaalia johtaa?

Peilaus:

Itsemääräämisteoria: Haastateltavan vastauksista näkyy, kuinka autonomia ja kyvykkyys alkoivat kehittyä hänen ottaessaan vastuuta tapahtuman järjestämisestä. Hän löysi itsessään kyvyn johtaa, kun muut alkoivat luottaa häneen ja odottaa häneltä tuloksia.

Muutosjohtamisen teoria: Tapahtuman kasvaessa hän kohtasi uusia haasteita ja mukautui niihin, mikä viittaa muutoksen hallintaan. Mentorointi (yritysjohtajan tuki) näytteli tärkeää roolia – muutosjohtamisessa tällainen yhteistyö ja tuki ovat keskeisiä.

Motivaatio: Ulkoinen motivaatio kasvoi, kun muiden odotukset ja mentorin tuki antoivat hänelle lisäuskoa. Samalla sisäinen motivaatio pysyi vahvana, sillä hän halusi kehittää ja kasvattaa tapahtumaa.

Kysymys 3: Miten perheesi ja läheisesi ovat vaikuttaneet johtajuuteen liittyviin valintoihisi ja motivaatioosi?

Peilaus:

Itsemääräämisteoria: Yhteenkuuluvuuden tunne (läheiset ihmissuhteet) näkyy vahvasti perheen ja läheisten tuessa. Vaikka hänen entisen puolisonsa kanssa tiet erkanivat, nykyisen puolison tuki on ollut keskeinen tekijä hänen tavoitteidensa saavuttamisessa.

Motivaatio: Ulkoinen motivaatio näkyy hänen halussaan turvata lasten tulevaisuus ja tehdä hyvää muille, esimerkiksi tukihenkilön roolissa. Sisäinen motivaatio puolestaan tulee esille hänen pyrkimyksessään kasvattaa lapsensa ahkeriksi ja itsenäisiksi.

Kysymys 4: Miten koet itseohjautuvuuden ja henkilökohtaisen tavoitteellisuuden vaikuttaneen urakehitykseesi?

Peilaus:

Itsemääräämisteoria: Kyvykkyyden ja autonomian merkitys korostuu. Hän on oppinut keskittymään ja saavuttamaan tavoitteensa, vaikka lähtökohtaisesti ei ollut luonnostaan lahjakkain. Myös hänen periksiantamattomuutensa ja sitoutumisensa työhönsä heijastavat vahvaa autonomian tunnetta.

Motivaatio: Sisäinen motivaatio dominoi tässä vastauksessa. Hän on sitoutunut syvästi yrityksen visiioon ja tavoitteisiin, eikä ole antanut ulkoisten haasteiden (kuten pandemian tai sodan) vaikuttaa omistautumiseensa. Samalla ulkoinen motivaatio näkyy tiimin yhtenäisyyden arvostamisena.

Kysymys 5: Voitko kertoa yhdestä tai kahdesta merkittävästä kokemuksesta, jotka ovat muokanneet johtamistyyliäsi?

Peilaus:

Itsemääräämisteoria: Kyvykkyys ja yhteenkuuluvuuden tunne korostuvat. Ensimmäinen kokemus (sihteerin huomautus) opetti hänelle empatian ja läsnäolon merkityksen. Toisen kollegan mento-
rointi vahvisti hänen kykyään kohdata haasteita ja tehdä päätöksiä pitkäjänteisesti.

Muutosjohtamisen teoria: Hän osoittaa muutosvalmiutta, kun hän ottaa opikseen palautteesta ja muuttaa toimintaansa. Kyky rakentaa ja ylläpitää luottamusta sekä arvostaa kaikkia yhteistyökumppaneita on olennainen osa muutosjohtamista.

Motivaatio: Sisäinen motivaatio näkyy hänen halussaan kehittyä ja oppia kokemustensa kautta. Ulkoinen motivaatio puolestaan heijastuu hänen pyrkimyksessään rakentaa kestäviä suhteita.

Kysymys 6: Mitä neuvoja antaisit nykyisille ja tuleville johtajille itsensä johtamisen ja henkilökohtaisen kehityksen osalta?

Peilaus:

Itsemääräämisteoria: Rehellisyys, empatia ja aitous tukevat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Autonomian merkitys näkyy hänen korostamassaan itsetuntemuksessa ja kyvyssä tehdä omia päätöksiä riippumatta ulkoisista odotuksista.

Muutosjohtamisen teoria: Armollisuuden ja tasapainon painottaminen viittaa siihen, että hän ymmärtää johtajuuden dynamiikan ja sen, kuinka tärkeää on mukautua muuttuvaan ympäristöön.

Motivaatio: Sisäinen motivaatio näkyy vahvasti hänen pyrkimyksessään olla rehellinen ja aidosti läsnä. Ulkoinen motivaatio on toissijaista, mutta hän mainitsee, kuinka arvostus työntekijöitä kohtaan voi auttaa sitouttamaan heitä.

Yhteenveto:

Haastateltava kuvastaa johtajuutta, jossa yhdistyvät sisäinen motivaatio, oppimisen kautta kehittyminen ja kyky mukautua muutoksiin. Hänen vahvuutensa ovat erityisesti tavoitteellisuus ja kyvykkyys, jotka ovat rakentuneet kokemusten ja mentoroinnin kautta. Läheisten ja perheen tuki on ollut merkittävä ulkoisen motivaation lähde.



Made with  Whimsical

Taulukko 13: Sankarin vastausten peilaus

8 YHTEENVETO

Tässä osioissa käydään läpi yhteiset teemat, haastateltavien vertaus toisiinsa ja teoriaan, yksilölliset painotukset, sekä johtopäätökset tutkimuksesta.

8.1 Yhteiset teemat

Itsemääräämisteoria: Molemmissa tarinoissa nousee esiin kyvykkyyden, autonomian ja yhteisön merkitys. Näiden aiheiden kehitys eri elämänvaiheissa, kuten lapsuudessa, nuoruudessa ja uran aikana, on muokannut haastateltavien johtajuustaitoja. Mestari kehitti kyvykkyyttä erityisesti urheilusuoritusten ja stoalaisten periaatteiden kautta. Sankari oppi tavoitteellisuutta sekä sitkeyttä myös urheilusta. Autonomia on vahvasti esillä molemmilla. Mestari ylittää omat rajansa, kun taas Sankari kehittää itseohjautuvuutta työskentelyssään.

Motivaatio: Molemmat henkilöt ovat sisäisesti motivoituneita, mutta ulkoiset motivaatiot toimivat eri tavoin. Mestari sai nuoruudessaan tunnustusta ja palkintoja, jotka lisäsivät hänen itsevarmuuttaan. Sankari puolestaan käyttää ulkoisia tekijöitä, kuten huolta lastensa tulevaisuudesta ja työntekijöidensä hyvinvoinnista tukemaan omaa sisäistä haluaan saavuttaa ja kehittyä. Molemmissa tapauksissa sisäinen motivaatio, halu kehittyä, oppia sekä auttaa muita ovat keskeinen osa johtajuutta.

Muutosjohtamisen teoria: Molemmat ovat kokeneet merkittäviä oppimiskokemuksia, jotka ovat kehittäneet heidän kykyään johtaa muutoksia. Mestari oppi hyödyntämään positiivista vahvistamista ja vahvuuksien korostamista, mikä tukee ihmisten kasvua. Sankari sen sijaan on oppinut palautteesta ja muuttanut johtamistapaansa luodakseen avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin. Molemmilla on kyky nähdä muutokset mahdollisuuksina, mikä on yksi muutosjohtajan tärkeimmistä piirteistä.

8.2 Johtajuuden teorioiden tukeminen ja haastaminen Mestarin ja Sankarin kokemuksissa

Itsemääräämisteoria: Mestarin tarina tukee vahvasti itsemääräämisteorian keskeisiä elementtejä, kuten esimerkiksi pätevyys, autonomia ja yhteenkuuluvuus. Hänen lapsuudessaan koetut esikuvat ja populaarikulttuurin sankaritarinat loivat hänelle sisäistä motivaatiota ja vahvistivat hänen pätevyytensä tunnetta. Perheen luoma turvallinen ympäristö tuki yhteenkuuluvuuden tunnetta ja mahdollisti hänen autonomiansa kehittymisen. Itsemääräämisteorian mukaan nämä tekijät ovat keskeisiä yksilön motivoitumisessa sekä johtajuuspotentiaalin kehittämisessä.

Sankarin tarina haastaa osittain itsemääräämisteoriaa. Hänen johtajuutensa syntyi myöhemmin elämässä käytännön tilanteiden kautta, eikä lapsuudessa ollut selkeitä esikuvia tai tavoitteita johtajuuteen. Vaikka hänen kokemuksensa urheilussa tukevat pätevyyden tunteen merkitystä, hänen motivaationsa painottui vahvasti ulkoisiin tekijöihin, kuten perheen hyvinvoinnin turvaamiseen. Tämä osoittaa, että ulkoinen motivaatio voi toimia merkittävänä puskurina erityisesti elämän myöhemmissä vaiheissa, mitä ei käsitellä teorian keskiössä.

Muutosjohtamisen teoria: Mestarin kokemukset vahvistavat muutosjohtamisen teorian periaatteita. Hänen johtamistapansa perustuu inspiroivaan visioon, positiiviseen vahvistamiseen sekä työntekijöiden vahvuuksien tukemiseen. Tämä tukee teoriaa, joka korostaa idealistisen johtajuuden ja yksilöiden potentiaalin vapauttamisen merkitystä organisaation muutoksissa. Mestari kuvastaa tätä roolia selkeästi, korostaen inspirointia ja muiden tukemista. Sankarin tarina puolestaan haastaa tämän teorian, tuomalla esiin käytännönläheisen lähestymistavan johtamiseen. Hänen johtajuutensa rakentui arjen vuorovaikutukseen, palautteen hyödyntämiseen sekä läsnäoloon, mikä osoittaa, että tehokas johtajuus voi syntyä myös ilman selkeästi muotoiltua visiota ja inspiraatiota.

Motivaatio teoriapohjana: Mestarin kokemukset tukevat motivaatioteorioista erityisesti sisäisen motivaation roolia johtajuuden kehityksessä. Hänen tarinassaan korostuu sisäisen motivaation merkitys henkilökohtaiseen kasvuun ja muiden tukemiseen. Tämä tukee sitä ajatusta, että johtajuus voi rakentua sisältäpäin tulevasta halusta kehittää sekä itseään että muita.

Sankarin motivaatio taas haastaa teoriaa laajentamalla sen sovellettavuutta. Vaikka hänellä oli vahva sisäinen motivaatio, hänen ulkoinen motivaationsa, kuten esimerkiksi halu turvata perheensä hyvinvointi ja luoda lapsille parempia mahdollisuuksia nousi keskeiseksi tekijäksi. Tämä osoittaa sen, että motivaatioteorioiden ymmärtämisestä voi hyötyä tarkastelemalla syvällisemmin sekä ulkoisten, että sisäisten motivaatiotekijöiden välistä vuorovaikutusta.

Yhteenvedona Mestarin ja Sankarin tarinat tukevat sekä itsemääräämisteorian että muutosjohtamisen teorian keskeisiä periaatteita, mutta samalla ne haastavat näiden teorioiden painotuksia. Mestarin polku tarjoaa esimerkin teorioiden sujuvasta soveltumisesta, kun taas Sankarin käytännönläheinen ja ulkoihin tekijöihin tukeutuva lähestymistapa tuo esiin teorioiden rajoitteita. Tämä vertailu korostaa, että johtajuuden teoriaa tulee tarkastella joustavasti ja sovittaa se yksilöiden monimuotoisiin kokemuksiin ja motivaation lähteisiin.

8.3 Johtopäätökset

Johtajuus rakentuu pitkälti oppimisen ja kokemusten varaan. Mestari ja Sankari, eli molemmat haastateltavat, ovat omaksuneet johtajuutensa käytännön kokemusten, mentoroinnin ja itsetutkiskelun kautta. Heidän johtamistapansa eivät perustu synnynnäisiin ominaisuuksiin, vaan elämän varrella kertyneisiin oppimiskokemuksiin. Tämä korostaa, kuinka ratkaisevassa asemassa sisäinen motivaatio on johtajuudessa. Vahva sisäinen motivaatio ei ainoastaan auta johtajia käsittelemään ulkoisia paineita, vaan myös mahdollistaa merkityksellisen sekä kestäväen johtamisen. Itsemääräämisteorian mukaan tämä motivaatio pohjautuu kyvykkyyden, autonomian ja yhteisöllisyyden tunteisiin.

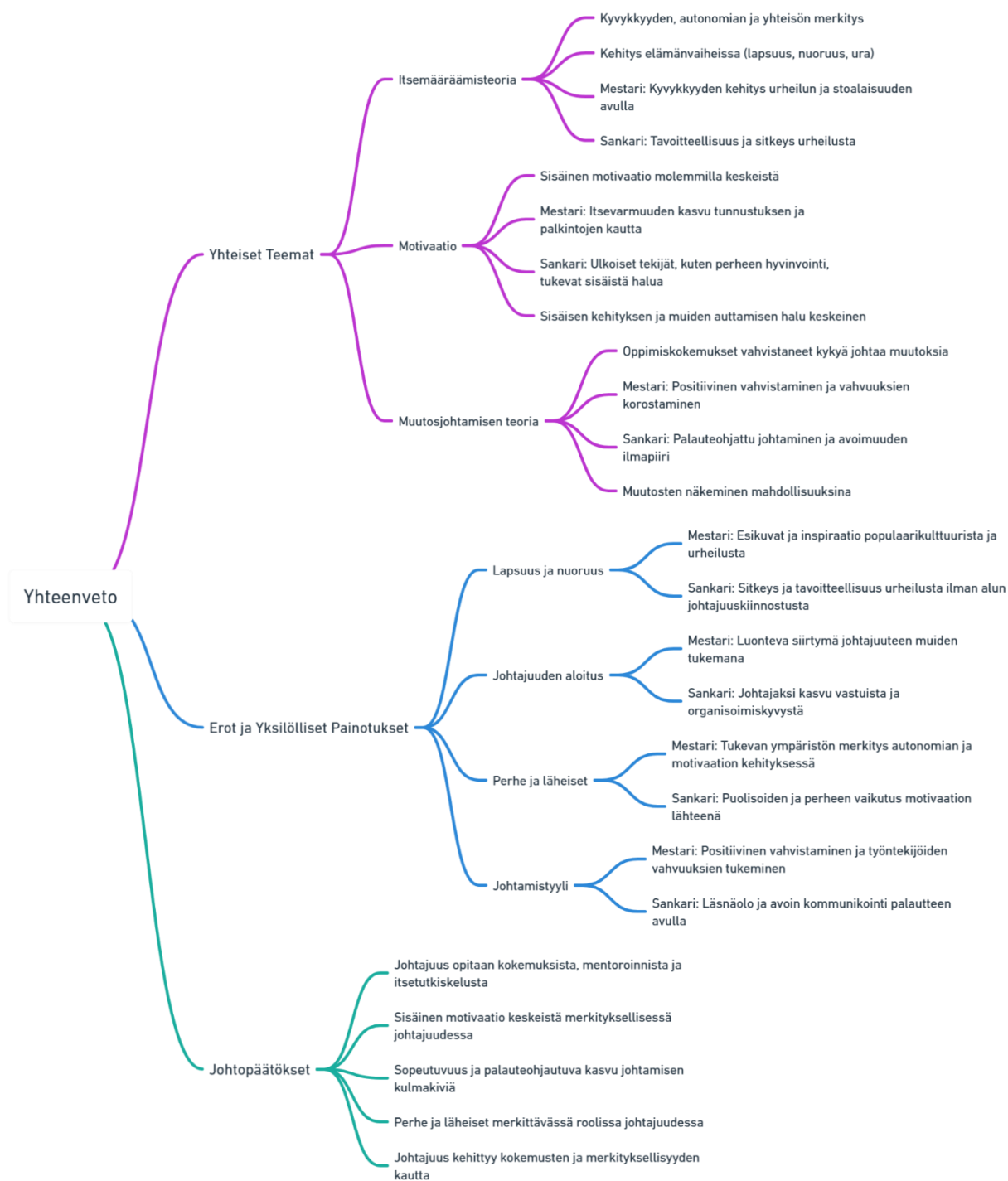
Mestari edustaa teoreettisempaa ja suunnitelmallisempaa lähestymistapaa johtamiseen. Hänen toimintansa heijastuu selvästi itsemääräämisteorian ja muutosjohtamisen teorioiden periaatteita. Positiivisen vahvistamisen käyttö ja työntekijöiden vahvuuksien tukeminen ovat esimerkkejä siitä, miten hänen johtamistapansa kytkeytyy teoreettisiin malleihin. Sankari puolestaan tuo esiin käytännönläheisemmän lähestymistavan, jossa johtajuus on kehittynyt hänen elämäkokemustensa ja selviytymishaasteidensa kautta. Hänen kykynsä yhdistää sisäinen motivaatio ulkoihin paineisiin, kuten perheen hyvinvoinnin turvaamiseen, haastaa perinteisiä teoreettisia malleja, mutta samalla osoittaa näiden mallien joustavuuden ja käytännöllisyyden.

Mestarin lapsuutta ja nuoruutta leimasivat esikuvat ja ihanteet, kuten hänen ukkinsa stoalainen elämänsenne ja populaarikulttuurin sankarihahmot, jotka loivat pohjan hänen johtajuudelleen. Sankarille puolestaan johtajuus ei ollut itsestään selvä tavoite lapsuudessa, mutta hänen sinnikkyytensä ja tavoitteellisuutensa kehittyivät urheilun kautta. Tämä ero osoittaa, kuinka johtajuus voi syntyä monella eri tavalla: joko inspiroivien esikuvien ja ihanteiden kautta tai yksilöllisen kasvun ja kehityksen kautta.

Mestarin siirtyminen johtajuuteen tapahtui luontevasti, muiden odotusten ja tukiverkoston avulla. Tämä kokemus vahvisti hänen tunnettaan autonomiasta ja kyvykkyydestä. Sankarin johtajuus taas nousi vastuusta ja käytännön tilanteista, joissa hänen kykynsä organisoida ja vastata odotuksiin nousivat esiin. Näiden polkujen erilaisuus alleviivaa, kuinka yksilöllisiä johtajuuden kehitystarinat voivat olla.

Molemmilla perheellä ja läheisillä on keskeinen rooli. Mestarin johtajuutta tuki turvallinen ympäristö, jossa läheiset vahvistivat hänen sisäistä motivaatiotaan ja autonomiaansa. Sankarin kohdalla perhe toimii tärkeänä ulkoisen motivaation lähteenä, erityisesti lasten tulevaisuuden ja perheen hyvinvoinnin takaamisen muodossa. Näin molempien näkemykset perheestä kertovat sitoutumisesta, mutta korostavat myös johtajuuden eri ulottuvuuksia.

Mestarin johtamistyyli painottaa työntekijöiden vahvuuksien tukemista ja positiivista vahvistamista. Sankari taas keskittyy läsnäoloon, avoimeen vuorovaikutukseen ja palautteen hyödyntämiseen. Näiden tarinat osoittavat, että johtajuus on jatkuva prosessi, joka kehittyy kokemusten, itsetuntemuksen ja merkityksellisyyden kautta. Heidän esimerkkinsä korostavat, kuinka sisäinen motivaatio ja avoin asenne voivat tehdä johtajasta sekä visionäärisen että ihmisläheisen. Samalla tämä moninaisuus näyttää, kuinka johtajuuden teoriat voivat sekä ohjata että sopeutua erilaisiin elämäntilanteisiin.



Taulukko 14: Yhteenveto

8.4 Teorioiden soveltaminen nykypäivän työelämässä

Lewinin ja Kotterin mallit tarkkailtuna muutosprosesseissa. Organisaation muutosprosessien jäsentäminen Lewinin kolmen vaiheen mallia seuraten voisi toimia hyödyllisenä kehyksenä muutosprosessin hallintaan nykypäivän organisaatioissa. Esimerkiksi sulatusvaiheessa organisaatiot voivat kartoittaa henkilöstön valmiuden muutokseen ja luoda avoimen viestintäympäristön. Muutosvaiheessa johtajat voivat hyödyntää koulutuksia ja osallistavia työkaluja varmistukseksi, että henkilöstö ymmärtää muutoksen tavoitteet ja heidän roolinsa siinä. Jähmetysvaiheessa painopiste voi olla uusien toimintatapojen seurannassa ja vahvistamisessa esimerkiksi mentoroinnin tai palautekeskustelujen avulla.

Muutosprosessien johtamisen systemaattisuus Kotterin kahdeksan askeleen mallin mukaan voi tarjota johtajille konkreettisia työkaluja muutosprosessin eri vaiheisiin. Mallin avulla johtajat voivat esimerkiksi varmistaa muutoshankkeille selkeän vision sekä riittävän viestinnän. He voivat palkita lyhyen aikavälin onnistumisia motivoidakseen henkilöstöä pitkäkestoisissa projekteissa sekä integroida onnistuneita muutoksia osaksi organisaation rakenteita ja kulttuuria.

8.4.1 Sisäinen motivaatio pitkäjänteisessä johtamisessa

Motivaation tukeminen johtamisvalmennuksien ytimessä sisäisen motivaation kautta voisi olla keskeisessä johtamisen kehittämissuunnitelmissa. Valmennusten avulla johtajat voisivat mahdollisesti tunnistaa omia motivaatiotekijöitään ja niiden vaikutuksia päätöksentekoon. Johtajat voisivat myös oppia hyödyntämään itsensä johtamisen työkaluja, kuten ajanhallintaa ja tavoitteiden priorisointia, säilyttääseen keskittymisensä ja sitoutumisensa.

8.4.2 Motivaation merkitys tiimien johtamisessa

Motivaatio on tärkeä osa tiimin johtamista, sillä se vaikuttaa sitoutumiseen, tehokkuuteen ja yhteistyöhön. Johtajan tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja voivat olla osana vaikuttamassa menestykseen. Selkeät tavoitteet, asianmukainen palkitseminen ja hyvä tiimihenki vahvistavat motivaatiota. Hyvä johtaja on henkilö, joka inspiroi esimerkillään, asettaa saavutettavissa olevia tavoitteita ja tukee tiimiläisten kehittymistä.

8.4.3 Yritysvalmennukset ja työhyvinvoinnin kehittäminen

Yritysvalmennukset voisivat keskittyä sisäisen motivaation merkityksen avaamiseen sekä tukemiseen. Valmennuksessa voitaisiin korostaa motivaatiota työhyvinvoinnin sekä paineensietokyvyn rakentamisessa. Organisaatio voisi tarjota konkreettisia menetelmiä ja tapoja, joilla johtajat voivat tukea alaisiaan heidän omilla motivaatio- ja oppimisprosesseissaan.

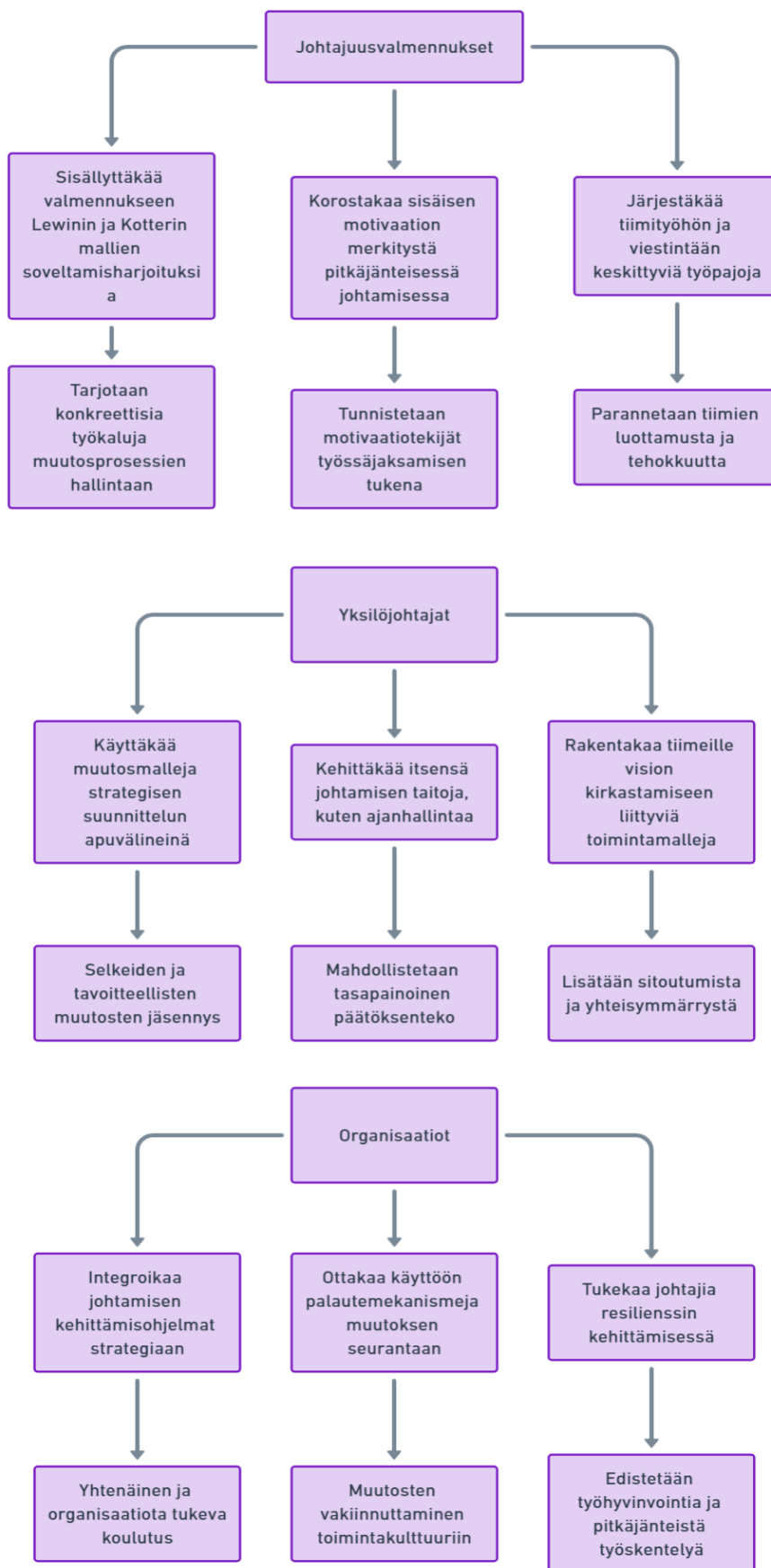
8.4.4 Kulttuurimuutosten tukeminen

Teorioiden hyödyntäminen voisi myös auttaa organisaatioita vahvistamaan arvoihin perustuvaa toimintaa, esimerkiksi kestävän kehityksen tai eettisen johtamisen näkökulmasta. Tämä voisi tapahtua luomalla organisaatiokulttuuri, jossa muutos nähdään jatkuvana mahdollisuutena kehittyä. Vakiinnuttamalla käytäntöjä, jotka tukevat pitkäjänteistä päätöksentekoa ja henkilöstön hyvinvointia.



Made with  Whimsical

Taulukko 15: Teorioiden soveltaminen nykypäivän työelämässä



Made with Whimsical

Taulukko 16: Teoriaan perustuvat suosituksemme analyysin soveltamisen näkökulmasta

8.5 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen tuntui meistä alkuun jännittävältä haasteelta ja hieman epävarmalta aiheen suhteen. Oli paljon pohdittavaa ja päätettävää, kuten esimerkiksi aihe, tutkimusmenetelmät ja työn rakenne, tuntuivat alkuun suurilta kokonaisuuksilta. Välillä emme tienneet mistä lähtisimme liikkeelle, mutta saimme yhdessä pohdittua ratkaisut ja päätettyä aiheet, metodit sekä haastateltavat, jolloin askel askeleelta työ alkoi selkiytyä. Haastateltavien tarinoiden pohjalta näemme, että hyvä johtajuus ei synny pelkästä lahjakkuudesta, vaan kokemusten kautta kehittyvästä viisaudesta ja kyvystä kasvaa ihmisenä. Jokainen johtaja tuo johtajuuteensa oman ainutlaatuisen tarinansa, joka vaikuttaa siihen, miten hän johtaa ja inspiroi muita.

Matkan varrella koimme monenlaisia tunteita. Oli hetkiä, jolloin työn eteneminen tuntui vaikealta ja motivaatio oli koetuksella. Jotkin kirjoitusvaiheet ja aikataulutaminen tuntui turhauttavilta, kun asiat eivät sujuneet niin sujuvasti ja mutkattomasti kuin olimme suunnitelleet. Toisaalta taas, jokainen ratkaistu haaste ja valmis osuus toi mukanaan onnistumisen tunteen ja vahvaa uskoa siihen, että opinnäytetyö tulee valmistumaan ajallaan. Tämän myötä ymmärsimme, että johtajuus on elinikäinen prosessi, jossa jokainen kokemus, haaste ja onnistuminen muokkaavat ihmistä paremmaksi johtajaksi. Mestarin ja Sankarin näkökulmat tarjoavat arvokkaita oivalluksia siitä, miten erilaiset johtamispolut voivat olla yhtä menestyksekkäitä ja vaikuttavia.

Meistä oli hienoa huomata, miten yhteistyömme kehittyi prosessin aikana. Opimme tukemaan toisiamme, jakamaan tehtäviä ja hyödyntämään kumpikin omia vahvuksiamme. Kun toinen meistä koki epävarmuutta, toinen jakoi aina kannustaa eteenpäin. Yhteistyö samoista asioista kiinnostuneen henkilön kanssa oli yksi työn tekemisen suurimpia voimavaroja.

Lopussa tunsimme helpotusta ja ylpeyttä työstämme. Oli hienoa nähdä, miten kaikki ne tunnit, ideat ja vaivannäkö konkretisoituivat valmiiksi opinnäytetyöksi. Vaikka matka ei ollut helppo, se opetti meille paljon paitsi opinnäytetyön tekemisestä, myös itsestämme ja siitä, miten pärjäämme haastavissa ja laajoissa projekteissa. Tämä prosessi ei ollut pelkästään opintojen huipentuma, vaan se antoi meille työkaluja ja luottamusta myös tulevaisuuteen.

On mielenkiintoista pohtia, miten ympäristö ja konteksti muovaavat johtajuutta. Mestarin tarinassa korostuu lapsuuden turvallinen ilmapiiri, joka loi pohjan itseluottamukselle ja sisäiselle motivaatiolle. Sankarin tarinassa taas ulkoiset haasteet ja perheen tuoma merkityksellisyys toimivat voimana hänen johtajuutensa kehittymiselle. Tämä osoittaa, että johtajuus voi kukoistaa erilaisista lähtökohdista käsin, kunhan ympärillään huomaa mahdollisuuksia ja on sinnikäs.

Johtajuuden prosessissa huomaa selvästi, että jatkuva oppiminen on kaiken ydin. Tärkeää on reflektoida omia toimintatapojaan ja hyödyntää saamiaan oppeja uusissa tilanteissa. Näistä esimerkeistä nousee esiin ajatus, että hyvä johtaja ei ole koskaan valmis, vaan hän kasvaa ja muuttuu koko uransa ajan.

Toinen keskeinen oivallus on, että johtajuus ei ole vain taito johtaa muita, vaan myös kyky johtaa itseään. Tämä kiteyttää mielestämme hyvin opinnäytetyön aiheen. Tämä herättää ajatuksen, että johtajuuden ensimmäinen askel on tuntea omat vahvuutensa ja rajansa sekä oppia hyödyntämään niitä. Vasta sen jälkeen voi aidosti inspiroida ja johtaa muita.

Johtajuus on lopulta henkilökohtaista, ja siksi on tärkeää, että jokainen johtaja löytää oman tapansa johtaa. Mestarin ja Sankarin näkökulmat tarjoavat erilaisia lähestymistapoja, mutta molemmat osoittavat, että aidoin ja vaikuttavin johtajuus syntyy omien kokemusten, oppien ja arvojen kautta. Tästä voimme nähdä, että erilaisista lähtökohdista ja poluista huolimatta menestyksekkäs johtajuus perustuu samoihin ydinarvoihin: oppimiseen, empatiaan ja kykyyn mukautua ympäristön ja ihmisten tarpeisiin.

Havaitsimme tuloksista, kuinka tärkeää ympäristön tuki on johtajuuden kehittymiselle. Kun ihmiset saavat ympäriltään kannustusta ja mahdollisuuksia kasvaa, he voivat löytää itsestään voimavaroja, joita eivät ehkä tienneet itsessään olevan. Läheisten rooli on keskeinen ja se voi ilmetä eri tavoin. Mestarin kohdalla läheiset tarjoavat sisäistä turvallisuutta ja vapautta, kun taas Sankarin elämässä perheen ja läheisten tuki tuo ulkoista motivaatiota ja merkitystä. Tämän eron huomaaminen sai meidät pohtimaan, kuinka ympäristön tuki voi ilmetä monin tavoin, mutta sen vaikutus on aina suuri.

Yhteenvetona voimme todeta, että haastateltavien tarinat johtajuuden kehittymisestä korostavat sitä, kuinka erilaisten ja moninaisten kokemusten kautta johtajuus voi muotoutua. On mielenkiintoista, kuinka toiset löytävät johtajuuden jo nuorena ja toiset taas kehittävät johtajuuttaan vähitellen kokemusten ja omaksuttujen taitojen kautta. Molemmat polut kuitenkin osoittavat, että johtajuus ei ole vain synnynnäinen lahjakkuus vaan se on prosessi, joka rakentuu kokemusten, ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien sekä oman kyvykkyyden tuotoksena.

Mielestämme aihetta kannattaisi tutkia laajemmin, ja samalla syvyys asteella kuin me tutkimme. Aihetta tulisi mielestämme tutkia suuremmalta joukolta ihmisiä, sekä laajentaa kysymyksiä.



Made with  Whimsical

Taulukko 17: Pohdinnan kuvaus

8.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessa luotettavuus ja eettisyys ovat välttämättömiä, jotta tutkimus voi tuottaa uskottavia ja rehellisiä tuloksia. Luotettavuus on varmistettu huolellisella aineistonkeruulla ja menetelmien tarkalla kuvauksella, kun taas eettisyys keskittyy osallistujien oikeuksien suojaamiseen ja tutkimuksen oikeudenmukaiseen toteuttamiseen. Haluamme opinnäytetyömme tarjoavan merkittäviä oivalluksia itsensä johtamisesta samalla noudattaen eettisiä periaatteita, jotka takaavat luotettavat tutkimustulokset. Aineiston eettisyyden huomioiminen on keskeistä koko tutkimusprosessin ajan, aina keräämisestä käsittelyyn, säilyttämiseen ja hävittämiseen asti. On tärkeää myös arvioida opinnäytetyössä käytettäviä muita aineistoja lähdekritiikin avulla, jotta voimme varmistua niiden luotettavuudesta ja eettisestä käytöstä. (Vilka 2021, 115.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää noudattaa eettisiä periaatteita yksilöitä koskevien tietojen käsittelyssä. Tietoja ei saa käyttää ilman asianmukaista suostumusta ja anonymisoinnin periaatteiden mukaan tunnistetiedot tulee poistaa haastatteluaineistosta, ellei niiden säilyttäminen ole välttämätöntä. (Tiitinen & Kuula 2010, 450, 452.)

Tutkimusprosessissa paljastui meille paljon uusia asioita sekä haasteita, joita emme olleet ennen tehneet, mutta koemme onnistuneemme niissä hyvin. Näitä oli esimerkiksi haastattelut ja tulosten anonymisointi, haastattelutulosten litterointi sekä sen peilaaminen teoriaan sekä aihealueiden selkeä ja tarkka rajaus.

Haastateltaville toimitettiin ennen sovittuja haastatteluja tietosuojalomake, jossa käytiin läpi tutkimuksen tietosuoja sekä tavat, miten tulisimme käsittelemään haastatteluissa saatuja tietoja. Haastatteluiden alussa kerroimme haastateltavien oikeudet keskeyttää ja päättää haastattelu haluamassaan kohtaa, mikäli he kokisivat siihen tarpeen.

Haastatteluja puhtaaksi kirjoittaessamme huomasimme todella kuinka tärkeää eettisyys ja anonymiteetin säilyvyys on. Puolistrukturoitu haastattelutyö mahdollisti vapaan keskustelun, joten läpi käynnissä meidän tuli olla erittäin tarkkoja, jotta luotettavuus, eettisyys ja oikeat tiedot saataisiin oikealla tavalla tutkimustulokseen. Tutkimusprosessi opettaa erityisesti haastattelukysymysten laadintaa sekä aineiston analysointia. Kysymysten ollessa osittain avoimia, analyysissä on tärkeää tunnistaa, miten tulkinnat voivat vaihdella aineiston käsittelytavasta riippuen.

Haastateltavien anonymiteetti on tärkeää luottamuksen ja avoimuuden varmistamiseksi. Anonymiteetin takaaminen saa haastateltavat jakamaan henkilökohtaisia ja arkaluonteisia tietoja, mikä samalla parantaa tutkimuksen luotettavuutta sekä syvyyttä. Ilman luottamusta haastateltavat voivat olla varovaisempia, mikä vaikuttaa tulosten analysointiin sekä uskottavuuteen.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan lähestyä uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmista. Uskottavuudella tarkoitetaan lukijoiden vakuuttamiseen, luotettavuudella menetelmien valintoihin ja perusteluihin sekä eettisyydellä eettisten periaatteiden noudattamiseen toiminnassa. (Juuti & Puusa 2020, 167.)

Haastateltavien omat kokemukset, mielipiteet sekä maailmankuva vaikuttavat siihen, miten he vastaavat kysymyksiin. Koska heidän antamansa tiedot ovat yksilöllisiä sekä avoimia, ne eivät välttämättä heijastu yleispäteviin näkemyksiin. Tämä voi johtaa siihen, että tutkimuksen tulokset painottuvat tiettyjen henkilöiden kokemusten suuntaan.

Ihmisen muistikuvat eivät ole täysin luotettavia. Haastateltavat voivat tahattomasti muistaa tapahtumia väärin, unohtaa tiettyjä yksityiskohtia tai liioitella asioita, mikä voi mahdollisesti vääristää tutkimusaineistoa. Tämä vaikuttaa erityisesti pitkään menneisyydessä tapahtuneiden asioiden käsittelyyn. Haastateltavat saattavat vastata tavalla, jonka he uskovat olevan sosiaalisesti hyväksyttävää tai miellyttävän tutkijaa, sen sijaan että he esittäisivät rehelliset mielipiteensä.

Tämä voi erityisesti vaikuttaa arkaluontoiisiin tai moraalisiin kysymyksiin. Haastattelijoina meidän tapamme esittää kysymyksiä, asenteemme, kehonkieleemme sekä odotukset voivat vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Tämä niin sanottu haastattelijan vaikutus voi johtaa siihen, että haastateltava mukauttaa vastauksiaan sen mukaan, mitä hän uskoo haastattelijan haluavan kuulla. Haastattelutilanteessa ympäröivät olosuhteet, kuten paikka, ajankohta tai haastateltavan mielentila, voivat vaikuttaa annettuihin vastauksiin. Esimerkiksi kiire, stressi tai häiriöt voivat vähentää vastauksien syvällisyyttä ja tarkkuutta.

Haluamme kuitenkin korostaa, että uskomme vastausten olleen täysin rehellisiä ja totuudenmukaisia. Haastateltavat kertoivat avoimesti näkemyksistään ja kokemuksistaan, ja haastattelutilanteet suunniteltiin siten, että he voivat ilmaista itseään vapaasti ja luottamuksellisesti.

Työssä on käytetty seuraavasti tekoälyä:

ChatGPT 2024. OpenAI. GPT-4. Käytetty kielentarkistukseen ja lauserakenteiden muokkaamiseen. Marraskuu 2024. <https://chat.openai.com>

LÄHTEET

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Viitattu 20.11.2024.

Cox, R. 2012. Sport Psychology. Concepts and Applications. Seitsemäs painos. New York: McGraw-Hill Companies Inc.

Echometer. "Change Management: Lewin's Model." <https://echometerapp.com/fi/change-management-lewin/>. Viitattu 13.11.2024.

Gagné, M., & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita 15. uud. p. Tammi.

Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Rämän, S., & Sahimaa, J. 2023. Inhimillinen tehokkuus: Jännitteet hyötykäyttöön. Alma Talent.

Juuti, P. (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. toim. 2012. Menestyksen salat. Johtamistaidon opisto.

Juuti, P., & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (5. uudistettu painos). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Koskela, E. 2024. Johtajan ura. Helsinki: Alma Insights.

Kotter, J. P. 1996. Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lehtimäki, P. 2020. Itsensä johtaminen etätyöskentelyssä – miten asetat tavoitteet ja kehität omaa psykologista pääomaasi. Vaasan yliopisto. <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/2020/10/15/itsensa-johtaminen-etatyoskentelyssa-miten-asetat-tavoitteet-ja-kehitat-omaa-psykologista-paaomaasi/>. Viitattu 29.11.2024.

Lewin, K. 1947. Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*.

Lewin, K. 1947. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 5–41.

Likitalo, H., Mäkelä, P. 2012. Opinnäyteprosessikysely. Sijainti: Liiketalouden yksikkö. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Open University. "Leadership and Management in Business: Transformational Leadership." OpenLearn, Open University, n.d., <https://www.open.edu/openlearn/mod/oucontent/view.php?id=97100§ion=1>. Viitattu 13.11.2024.

Puusa, A., & Juuti, P. toim. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.

Suomen virallinen tilasto SVT: Palkkarakenne verkkojulkaisu. 2022. ISSN=1799-0076. Tilastokeskus. Viitattu 21.11.2024.

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen. Kauppakamari.

Tiililä, M., Niemelä, A., & Ajanko, S. 2023. Johtajan 100 päivää. Masala: Suomen Liikekirjat.

Tiitinen, S. & Kuula, A. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Haastattelun analyysi. 2010. Nikander, P., Hyvärinen, M. & Ruusuvuori, J. toim Tampere: Vastapaino.

Työelämän tutkimuslaitos TTL. 2022. Nuoret ja johtajuus. Tutkimusraportti. https://hyvaytyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf. Viitattu 13.10.2024.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2020. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus.

LIITE 1: HAASTATTELYKYSYMYKSET

Haastattelukysymykset: Menestyksenkäs itsensä johtaminen

Osa 1: Henkilökohtaiset Kokemukset ja Vaikutteet

Kysymys 1: Millaisia kokemuksia tai esikuvia lapsuudessasi tai nuoruudessasi koit, jotka vaikuttivat haluusi tulla johtajaksi?

Selitys: Tämä kysymys pyrkii selvittämään, miten lapsuuden ja nuoruuden kokemukset, kuten roolimallit, perhe, ystävät tai muut vaikuttavat henkilöt, ovat muovanneet tutkittavan kiinnostusta ja halua tulla johtajaksi.

Kysymys 2: Voitko kertoa hetkestä urasi alkuvaiheessa, jolloin ymmärsit, että sinulla on potentiaalia johtaa?

Selitys: Tämä kysymys keskittyy tutkittavan uran alkuvaiheisiin ja siihen hetkeen, jolloin hän oivalsi omat johtajuuskykynsä. Kysymys auttaa ymmärtämään, mitkä kokemukset tai tilanteet ovat vahvistaneet tutkittavan uskoa omaan potentiaaliinsa johtajana.

Kysymys 3: Miten perheesi ja läheisesi ovat vaikuttaneet johtajuuteen liittyviin valintoihisi ja motivaatioosi?

Selitys: Tämä kysymys tutkii perheen ja läheisten vaikutusta johtajuuteen liittyviin valintoihin ja motivaatioon. Tarkoituksena on ymmärtää, miten läheiset ihmissuhteet ovat tukeneet tai muovanneet tutkittavan johtajuuspolkua.

Osa 2: Itsensä Johtaminen ja Henkilökohtainen Kehitys

Kysymys 4: Miten koet itseohjautuvuuden ja henkilökohtaisen tavoitteellisuuden vaikuttaneen urakehitykseesi?

Selitys: Tämä kysymys keskittyy itseohjautuvuuden ja tavoitteellisuuden merkitykseen tutkittavan urakehityksessä. Kysymys pyrkii selvittämään, miten tutkittava on käyttänyt näitä ominaisuuksia edistääkseen uransa ja saavuttaakseen tavoitteensa.

Kysymys 5: Voitko kertoa yhdestä tai kahdesta merkittävästä kokemuksesta, jotka ovat muovanneet johtamistyyliäsi?

Selitys: Tällä kysymyksellä pyritään tunnistamaan konkreettisia kokemuksia, jotka ovat vaikuttaneet merkittävästi tutkittavan johtamistyyliin. Näiden kokemusten kautta voidaan ymmärtää, mitkä tekijät ovat olleet keskeisiä johtajuuden kehityksessä.

Kysymys 6: Mitä neuvoja antaisit nykyisille ja tuleville johtajille itsensä johtamisen ja henkilökohtaisen kehityksen osalta?

Selitys: Tämä kysymys antaa tutkittavalle mahdollisuuden jakaa omia näkemyksiään ja neuvojaan itsensä johtamisesta ja henkilökohtaisesta kehityksestä. Kysymyksen kautta saadaan arvokkaita vinkkejä ja ohjeita, jotka voivat hyödyttää muita tulevaisuuden johtajia.