

**Ossi Leviäkangas**

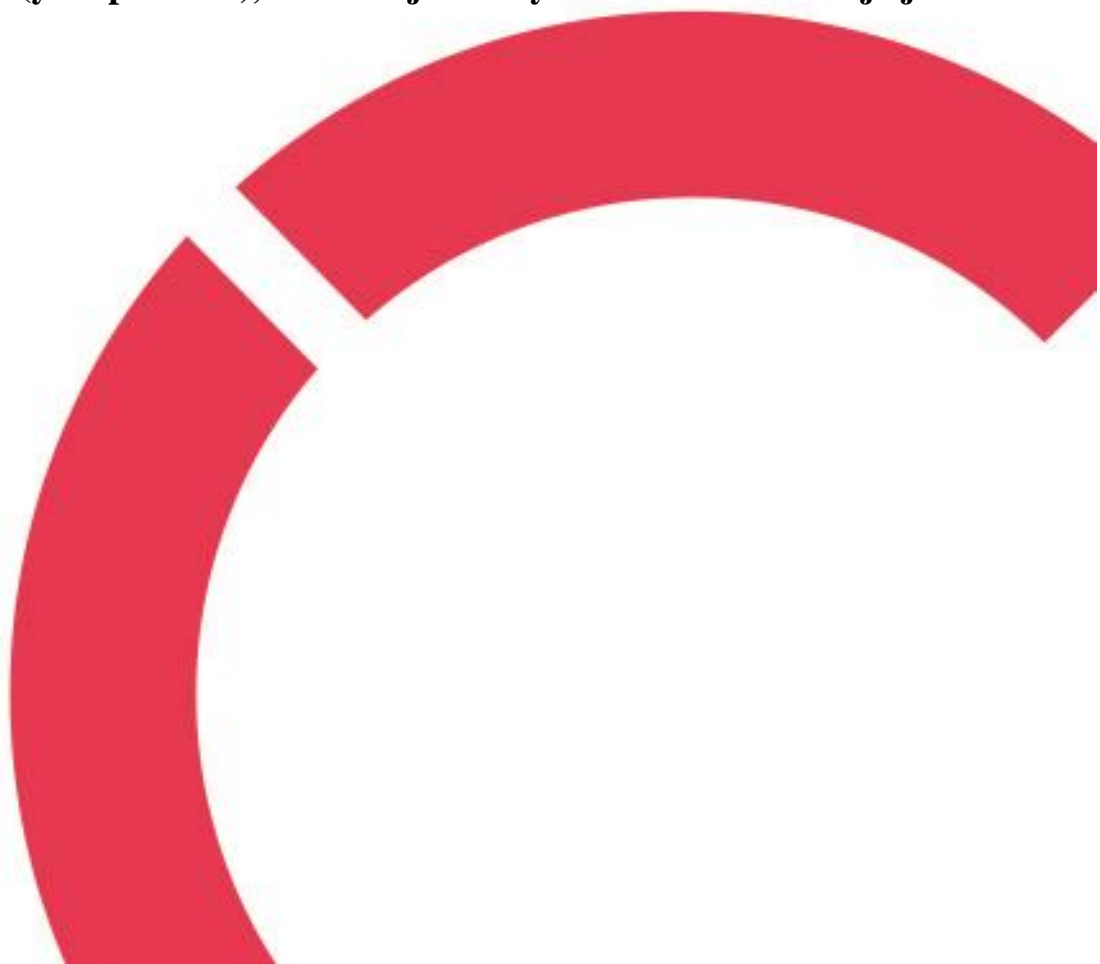
**JOHTAMISTYYLIN TUNNISTAMINEN OMASSA ESIHENKILÖ-  
TYÖSSÄÄN**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**

**Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja joh-  
taminen koulutus**

**Joulukuu 2024**



<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Joulukuu 2024	<b>Tekijä/tekijät</b> Ossi Leviäkangas
<b>Koulutus</b> Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> JOHTAMISYYLIN TUNNISTAMINEN OMASSA ESIHENKILÖTYÖSSÄÄN		
<b>Työn ohjaaja</b> Pirjo Forss-Pennanen		<b>Sivumäärä</b> 32
<b>Työelämäohjaaja</b> Mikko Oranen		
<p>Opinnäytetyö toteutettiin Hoivatie Oy:lle, joka kouluttaa henkilöstöään hyvin laaja-alaisesti. Hoivatie Oy:llä koulutuksia suunnataan jokaiselle työntekijätasolle riippumatta siitä, onko esihenkilöasemassa vai ei.</p> <p>Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää, tunnistavatko esihenkilöt johtamistyyliään työssään ja millaista koulutusta tai tietoutta he kokivat tarvitsevansa johtamistyyliin liittyen. Nostin kirjallisuuskatsauksen kautta kahdeksan eri johtamistyyliä esille, joihin peilasin kyselyn vastauksia. Laatamani kysely lähetettiin Webropol-alustan kautta sähköisenä. Kysely oli suunnattu Hoivatie Oy:n palveluvastaaville, jotka toimivat ympärivuorokautisissa yksiköissä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaa käsitellään johtamisen, johtamisen kehittämisen, johtamisen kehittämisen hyötyjen ja erilaisten johtamistyylien kautta. Kirjallisuuskatsaus luo yleiskuvan kahdeksaan eri johtamistyyliin ja teoriaosuudessa niitä avataan lisää.</p> <p>Opinnäytetyön kyselyn tuloksia ja johtopäätöksiä -osiossa avataan kyselyn tulokset taulukkoon johtamistyylien mukaan. Kyselyssä yksi vastaaja voi tuottaa useampaa eri johtamistyyliä. Kyselyssä kolme johtamistyyliä nousi selkeästi esille, jotka olivat ihmiskeskeinen-, autoritaarinen- ja demokraattinen johtaminen.</p>		
<b>Asiasanat</b> Esihenkilötyö, johtaminen, johtamistyyli		

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> December 2024	<b>Author</b> Ossi Leviäkangas
<b>Degree programme</b> Master of Social Services, Development and Leadership in Social Services and Health Care		
<b>Name of thesis</b> IDENTIFYING LEADERSHIP STYLES IN ONE'S OWN SUPERVISORY WORK		
<b>Centria supervisor</b> Pirjo Forss-Pennanen	<b>Pages</b> 32	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Mikko Oranen		
<p>The thesis was carried out for Hoivatie Oy, which provides extensive training for its personnel. At Hoivatie Oy training is directed to all employee levels, regardless of their position.</p> <p>The thesis is a qualitative study designed to find out if the supervisors recognized their leadership style in their work and what kind of training or knowledge they needed in relation to leadership styles. Through a literature review eight different leadership styles were compared with the survey responses. The survey was prepared and sent electronically via the Webropol platform. It was aimed at the supervisors of Hoivatie Oy, who operate in 24-hour units.</p> <p>The theory section of the thesis was discussed through the benefits of leadership, leadership development and various leadership styles. The literature review provided an overview of eight different leadership styles and elaborated on them in the theory section.</p> <p>The results and conclusions section presented the survey results as a table according to leadership styles. In the survey, one respondent could produce more than one leadership style. In the survey, three leadership styles emerged clearly, which were humancentered, authoritarian, and democratic leadership.</p>		
<b>Key words</b> leadership, leadership style, management, managerial work		

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 JOHTAMISEN MÄÄRITELMÄÄ</b> .....	<b>3</b>
2.1 Erilaisia johtamistyyliä .....	4
2.2 Kirjallisuuskatsaus erilaisiin johtamistyyliin .....	6
2.2.1 Autoritäärinen johtaminen .....	7
2.2.2 Byrokraattinen johtaminen.....	8
2.2.3 Demokraattinen johtaminen .....	8
2.2.4 Laissez-faire-johtaminen .....	9
2.2.5 Ihmiskeskeinen johtaminen.....	10
2.2.6 Palveleva johtaminen .....	10
2.2.7 Tehtäväkeskeinen johtaminen .....	11
2.2.8 Muutosjohtaminen .....	12
2.3 Esihenkilötyön määritelmää .....	12
2.4 Näkökulmia johtamisen kehittämiseen .....	14
2.5 Johtamisen kehittämisen hyötyjä .....	16
<b>3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	<b>19</b>
<b>4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>20</b>
4.1 Opinnäytetyön toimintaympäristö ja kohderyhmä .....	20
4.2 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	20
4.2.1 Laadullinen tutkimus.....	20
4.2.2 Konstruktiivinen lähestymistapa .....	21
4.2.3 Kysely osana aineistonhankintaa.....	22
<b>5 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS JA ETIIKKA</b> .....	<b>23</b>
<b>6 OPINNÄYTETYÖN KYSELYN TULOKSIA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ</b> .....	<b>26</b>
<b>7 POHDINTA</b> .....	<b>30</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>33</b>

**TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Johtamistyylien esittely.....	6
TAULUKKO 2. Kyselyn purku.....	26

## 1 JOHDANTO

Perinteisesti esimiehen perustehtäviksi on määritelty suunnan näyttäminen, työn organisoiminen, työssä vaadittavan osaamisen varmistaminen, yhteistyön rakentaminen, valmentaminen, toiminnan tuloksellisuuden arvioiminen, työhyvinvoinnin edistäminen sekä työolainsäädännön velvoitteiden toteutumisesta huolehtiminen (Surakka 2018, 63).

Esihenkilöksi ei synnytä vaan siihen kasvetaan ja se on vaativaa. Se edellyttää tietoisia valintoja ja sitkeyttä oman ammattitaidon kehittämisessä. Esihenkilö ei voi olla jalustalla, vaan hänen on luotava yhdessä henkilöstön kanssa mahdollisimman hyvät olosuhteet yksikön perustehtävän toteuttamiselle. Lähesihenkilöt toimivat työnantajan edustajina. He vastaavat työnjohdosta ja organisoimisesta. Esihenkilöllä on vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnista ja heidän työnsä tuloksista. Esihenkilön tulee olla esimerkillinen, luotettava ja johdonmukainen. Ammattitaitoisena hän myös johtaa myönteistä ilmapiiriä ja antaa rakentavaa palautetta työntekijöille. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 7–8.)

Johtaminen ei riipu esihenkilön ominaisuuksista eikä hänen taustastaan, koska johtaminen on opittu taito ja sitä voidaan kehittää. Johtaminen riippuu siitä, miten paljon esihenkilö on kehittänyt johtamistaitojaan ja kuinka paljon hän on valmis niitä kehittämään jatkossakin. (Juuti 2016, 7.)

Nykyinen työnantajani Hoivatie Oy järjesti oppisopimuskoulutuksen yhdessä Suomen Diakoniaopiston kanssa. Kyseessä oli noin vuoden kestävä esimiestyön ammattitutkintokoulutus, joka alkoi syksyllä 2022. Koulutus lähetti minut opintomatalle johtajuuteen. Koulutus herätti minussa monenlaisia ajatuksia esihenkilötyöhön liittyen ja laittoi miettimään omaa toimintaani ja kyvykkyyttäni esihenkilönä. Millainen esihenkilö olen? Mikä on johtamistyylini?

Esihenkilön on tunnettava omat rajansa ja mahdollisuutensa sekä oltava sinut oman epätäydellisyytensä kanssa. Esihenkilön persoonallisuus, taito, arvot ja asenteet vaikuttavat jokapäiväiseen työhön ja on siten itse tärkein työvälineensä. (Surakka & Laine 2011, 17.)

Johtamistyylien vaikutuksista löysin mm. tutkimuksen, jossa selvitettiin johtamistyylin yhteyttä työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Soisalo (2014) käsittelee kirjassaan Psykoa johtamista erilaisia johtamistyyliä. Nostan tästä kirjasta kahdeksan erilaista johtamistyyliä, joiden olemasta olosta mielestäni olisi hyvä olla tietoinen toimiessaan esihenkilötehtävissä. Johtamistyyliä

on erilaisia, ja tulen tarkastelemaan niitä ympärivuorokautisten yksiköiden esihenkilöiden näkökulmasta, koska joudumme yksikön johtamisessa ottamaan huomioon määrääviä lakeja, joista esimerkkinä lastensuojelulaki, vammaispalvelulaki ja vanhuspalvelulaki. Lähestymistapa on laadullinen ja menetelmällisenä valintana konstruktiiivinen tutkimus. Opinnäytetyössä on kirjallisuuskatsaus aiheeseen ja aineistoa hankitaan kyselyn avulla. Kysely suunnataan Hoivatie Oy:llä ympärivuorokautisissa palveluissa toimiville palveluvastaaville. Palveluvastaavat vastaavat yksikkönsä toiminnasta ja kehittämisestä.

## 2 JOHTAMISEN MÄÄRITELMÄÄ

Tässä luvussa tulen käsittelemään johtamisen määritelmää ja teoriaa. Esittelen myös opinnäytetyössä esiin nostamani johtamistyyliä teorian kautta. Tulen avaamaan teorian avulla erilaisia johtamistyyliä, koska niihin minun opinnäytetyöni keskittyy.

Johtaminen ja hallinto ovat kaksi eri asiaa. Hallintoon yksinkertaisesti kuuluu kaikki ne toimet, joilla pyritään ratkaisemaan, miten organisaation eri osat saadaan toimimaan yhteen. Vastaavasti johtaminen on perustehtävän edellytysten ja resurssien turvaamista, johon on palkattu työryhmä tai yksittäiset henkilöt. Käsitys erinomaisesta johtajuudesta muuttuu koko ajan. Johtamisella pyritään asettamaan organisaatiolle tavoitteita ja saavuttamaan niitä. Samalla varmistetaan myös organisaation jatkuminen sekä uudistuminen. Haastavuus syntyy siitä, kun pitää ottaa huomioon kaikki tilanteisiin vaikuttavat seikat ja kyetä konkreettisiin toimiin. Päivittäisjohtaminen on esihenkilötyön tärkein alue, ja se on myös monesti se näkymättömin työ, jolla esihenkilö huolehtii tehokkuudesta ja toiminnasta yksikössään. Johtamisen tärkein alue liittyy toimijoiden motivaation ylläpitoon sekä suuntaa strategisesti tärkeisiin kohteisiin. Päivittäisjohtaminen alkaa työntekijän rekrytoimisesta organisaatioon. Strategia toimii organisaation pohjana ja ohjaa koko toimintaa sekä vastaa kysymyksiin, mitä organisaatiossa tulee tehdä ja miten se toteutetaan. Tavoitteena toiminnalle on laadun tekeminen eli miten organisaatio saavuttaa sille asetetut tavoitteet asiakkaita ja omistajia tyydyttävällä tavalla. Kaikki johtamiseen liittyvät tekijät eivät kuitenkaan riipu esihenkilöstä ja työntekijöistä itsestään. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa voimakkaasti kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan. (Hokkanen, Mäkilä & Taatila 2008, 13–18.)

Johtaminen tavallisesti jaetaan leadership- ja management-käsitteiden välillä. Management on asioiden johtamista ja leadership nähdään lähinnä ihmisten johtamisena. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan usein vision ja strategian luomista, ihmisten innostamista, motivointia ja verkostojen luomista. Asioiden johtamiseen yhdistetään mm. budjetointi, päivittäisen työn tukeminen, aikatauluttaminen ja ongelman ratkaisu. Todennäköisesti useimmat johtajat sijoittuvat ihmis- ja asioiden johtamisen keskikohdille kuin kumpaankaan ääripäähän. (Isotalus & Rajalahti 2017, 37–38.)

Hyvä johtaminen edistää työhyvinvointia ja on myös tuloksellista, joten johtamisella on suuri merkitys niin organisaatiolle kuin siellä oleville työntekijöille. Hyvä johtaminen on helppo tunnistaa, mutta sen määrittäminen tarkasti on mahdotonta. Hyvään johtamiseen liittyviä asioita ovat hyvä työilmapiiri, voimakas työmotivaatio, hyvä yhteistyö työyhteisössä, korkea työmoraali ja pyrkimys laadukkaaseen

työhön. Johtamisella pyritään vaikuttamaan myös siihen, miten organisaatio palvelee asiakkaitaan ja kuinka se sopeutuu ympäristöönsä. Asiakkaiden kokemukset määrittelevät organisaation menestystä, joten johtamisella on suuri merkitys asiakkaille, organisaatiolle ja työntekijöille. Johtamista tuleekin kehittää jatkuvana prosessina, jolla ei ole päätepistettä. Kehittäminen on tarpeen, jotta organisaatio menestyisi. (Juuti 2016, 9–10.)

Työntekijät ja esihenkilö luovat yhdessä mielekkään mielikuvan yhdessä toimimisen perustaksi. Perustehtävän on oltava selkeä organisaatiossa. Esihenkilön on jatkuvasti pidettävä kirkkaana tätä mielekästä perustehtävää, koska jokaisella työntekijällä on omat käsityksensä, mitä työyhteisön pitäisi tehdä ja mitkä ovat sen päämäärät ja arvot. Tähän esihenkilön on suunnattava riittävä määrä voimavarojaan. Palautteen saaminen on ensiarvoisen tärkeää ja tästä syystä esihenkilön on pystyttävä luomaan työtehtäviä, joista voi antaa runsaasti palautetta. Toisena tapana palautteen lisäämiseksi on ryhmänä työskentelyn lisääminen. Tiimityön lisääminen tuo sosiaalista tukea työntekijöille. Merkitysten muovaaminen muiden ihmisten käyttöön on johtamisen tehtävä. Aina on tiedostettu, että johtaminen selventää ja kehittää yhteistä toimintaa sekä avaa erilaisia näkökulmia. Esihenkilön on toimittava erilaisissa rooleissa tilanteiden vaatimilla tavoilla ja kyettävä asettumaan yhteiseen tunnetilaan sekä käytävä reflektiivistä keskustelua tulleesta ja menneestä. Ennen kaikkea johtaminen on keskustelua ihmisten kanssa. (Juuti & Vuorela 2015, 28, 82, 139–142.)

Johtamisen ytimenä on saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Vain ihmisiä voi johtaa, ei asioita. Asioita voidaan osata ja hallita sekin hyvin tai huonosti. Johtamisella pyritään samaan joukko ihmisiä toimimaan paremmin kuin ilman johtamista, joten johtaminen tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutteinen sosiaalinen toiminta on tavoitesuuntautunutta johtamista. Hyvien johtamistulosten saavuttaminen edellyttää yleensä alan asiantuntemusta. Henkilön taidot, ominaisuudet ja käyttäytyminen ovat osa johtajuutta. Esihenkilötyö ei ole synnynnäistä tai luontaista, vaan sitä voidaan oppia ja kehittää. Johtajuutta toteutetaan kehitetyillä taidoilla ja tiedoilla. Johtaminen ei ole vain ihmisten johtamista vaan myös oman työn ja työskentelyn johtamista. Luottamus, osallisuus ja yhteistyö ovat asioita, joille johtamisen arki rakentuu. (Rousu 2021, 19–20.)

## **2.1 Erilaisia johtamistyyliä**

Johtamistyylien ja niiden vaikutusten ymmärtäminen auttaa kehittämään omaa lähestymistapaa johtamiseen ja tulemaan tehokkaammaksi siinä. Erilaisilla johtajilla on erilaisia muuttujia johtajuudessa.

Nämä muuttajat ovat usein opeteltavissa olevia menetelmiä ja strategioita eivätkä ihmisen perusominaisuuksia. Eri johtamistyylejä on sovellettava tilanteiden ja ryhmien mukaan. Siksi on hyödyllistä oppia ymmärtämään useampia johtamistyylejä, koska mitä enemmän tyylejä tuntee sitä enemmän voi niiden avulla muovata lähestymistapaa eri tilanteisiin. (Soisalo 2014, 29–30.)

Johtamistyyli on näkyvää käyttäytymistä, ja se ei ole sama asia kuin persoonallisuus. Tietenkin persoonallisuus osaltaan vaikuttaa johtamistyyliin. Johtamistyyli on monen eri asian ja vallitsevan tilanteen lopputulos ja siihen voidaan vaikuttaa helpommin kuin persoonallisuuteen. Yleisesti oletetaan, että johtamistyyliä voi muuttaa ja johtamista oppia. Persoonallisuuden muuttaminen on taas paljon vaativampi prosessi. (Kasslin-Pottier 2009, 115–116.)

Eri tilanteissa ja eri aikoina tarvitaan erityyppistä johtamista. Esimerkiksi kriisijohtamisessa tarvitaan nopeaa päätöksentekokykyä ja hyvinä aikoina voidaan keskittyä kehittämiseen. Yksi johtaja voi olla hyvä tietyissä tilanteissa ja toinen toisenlaisissa. Esihenkilönä toiminen on silloin helppoa, kun ollaan omalla vahvuusalueella. Erilaisilla johtamistyyleillä on myös vaikutusta ilmapiiriin joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Esihenkilöt, jotka osaavat ottaa käyttöönsä useampia tyylejä, ovat myös tehokkaimpia. (Kultanen 2023, 165–167.)

Johtamisprosessiin vaikuttavat useat tekijät, jotka ovat johtajaan liittyviä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi johtajan käyttäytyminen, itseluottamus ja itsetuntemus sekä persoonallisuus. Kaiken tämän lisäksi johtajalla pitää olla osaamista, hyvät vuorovaikutustaidot ja kiinnostus työskennellä ihmisten parissa. Organisaatioiden vahvuus on yhtenäinen johtamiskulttuuri. Esihenkilön valmius on esimerkiksi sitä, kuinka hyvin hän osaa tunnistaa alaistensa valmiustason ja osaa käyttää erilaisia johtamistyylejä. (Sydänmaanlakka 2012, 117.)

Johtamisprosessi on parhaimmillaan aitoa dialogia, jota tapahtuu myös tiimin kaikkien jäsenten välillä. Vuorovaikutusta tapahtuu monella eri tasolla ylhäältä alas, alhaalta ylös ja horisontaalisesti. Esihenkilön yksi tärkeimmistä osaamisista on vuorovaikutustaidot. Esihenkilön on oltava empaattinen ja jämäkkä sekä hänen pitää pystyä kommunikoimaan tehokkaasti. Avoimuus, läsnäolo ja vaikuttaminen ovat myös olennaisia asioita. Alaisen työskentelytapa vaikuttaa siihen, että johtajan pitää osata valita oikeanlainen johtamistyyli erilaisiin tilanteisiin. Johtajalla on oltava valmius käyttää kyvykkäästi, halukkaasti ja joustavasti erilaisia johtamistyylejä. (Sydänmaanlakka 2024, 66–68.)

## 2.2 Kirjallisuuskatsaus erilaisiin johtamistyyliin

Seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 1) esittelen johtamistyyliä niiden määritelmiä sekä perusteluita miksi olen ottanut ne opinnäytetyöhön mukaan ja millaisia haasteita näillä johtamistyyliillä voi olla.

TAULUKKO 1. Johtamistyylien esittely (Soisalo 2014)

Johtamistyyli	Määritelmä	Perustelu	Haasteita
Autoritaarinen johtaminen	Paljon valtaa, päätökset tehdään nopeasti	Esihenkilön pitää pystyä tekemään päätöksiä nopeasti	Ihmiset eivät halua tulla johdetuksi autoritaarisesti
Byrokraattinen johtaminen	Noudattaa sääntöjä tarkasti	Esim. lastensuojelulaki ohjaa toimintaa	Ei ole tehokas tiimityössä
Demokraattinen johtaminen	Tiimin jäsenet osana päätöksen tekoprosessia	Yksiköllä paljon valtaa toteuttaa omaa työtänsä	Hidastaa tilanteita, joissa nopeus ja tehokkuus tarpeen
Antaa mennä- eli laissez-faire-johtaminen	Tiimillä vapaus tehdä tehtävänsä ja asettaa määräajat	Työntekijöissä paljon ammattitaitoisia, jotka hallitsevat toimenkuvansa	Valtatyhjiö, tiimin työntekijöiden ajankäyttö ei ole tehokasta tai työntekijät ole motivoituneita
Ihmiskeskeinen eli suhdekeskeinen johtaminen	Tiimin jäsenten tukeminen ja kehittäminen, tasavertaisuus	Lähiesihenkilön yksi tärkeitä tehtäviä on luoda hyvää tiimihenkeä, joka voisi välittyä myös asiakkaisiin	Tiimin kehittäminen voi mennä tehtävien ja projektien edelle
Palveleva johtaminen	Täyttää toisten tarpeet, rehellisyys, oikeudenmukaisuus	Työvuorotoiveiden toteuttaminen edes auttaa työssä jaksamisessa, jokaisella pitää olla mahdollisuus toiveisiin	Kilpailutilanteissa voi jäädä muiden johtamistyylien jalkoihin, nopea päätöksen teko, tiukat aikataulut
Tehtäväkeskeinen johtaminen	Keskittyy työn suorittamiseen, autoritaarisuus, empatian puute, työt valmistuvat määräajassa, hyödyllinen tiimin jäsenille, joilla ajankäytön ongelmia	Työssä paljon määrärajoja eri kirjallisille tehtäville	Huono työmotivaatio, suuri vaihtuvuus työntekijöissä
Muutosjohtaminen eli uudistava johtaminen	Inspiroiva, innostava, hyvä tuottavuus ja tiimin jäsenten sitoutuvuus	Lähiesihenkilön tehtävänä on jalkauttaa mm. yrityksen strategiaa	Yksityiskohtiin keskittyvät työntekijät voivat tarvita erilaista johtamista, jotta pääsevät tavoitteisiin

## 2.2.1 Autoritäärinen johtaminen

Autoritäärisessä johtamisessa johtajalla on paljon valtaa alaistensa suhteen. Henkilöstöllä on hyvin vähän mahdollisuuksia tehdä ehdotuksia, vaikka niistä olisi tiimille tai organisaatiolle hyötyä. Autoritäärisen johtajan mielestä päämäärä on keinoja tärkeämpi. Päämäärän saavuttamisessa työntekijät ovat välikappaleita. Etuna tässä tavassa on, että päätökset syntyvät nopeasti ja työt tehdään tehokkaasti. Haittapuolena on se, etteivät ihmiset halua tulla kohdeksi tällä tavalla. Tällainen johtaminen väärin käytettynä voi johtaa erilaisiin ongelmiin, kuten poissaoloihin ja henkilöstön suureen vaihtuvuuteen. Monesti tämä tapa sopii hyvin kontrollia vaativiin työtehtäviin ja kriisitilanteisiin, joissa tarvitaan nopeita päätöksiä vähällä vastustuksella. (Soisalo 2014, 30.)

Kultanen (2023) nimeää pakottaviksi esihenkilöiksi sellaiset ihmiset, jotka uskovat aseman voimaan ja käyttävät käskytystä kumotakseen ihmisten haluja ja toiveita. Tällaisilla esihenkilöillä on vähän empatiakykyä. Johtamistyyli toimii hyvin kriiseissä, muutosten käynnistämisisä ja vaikeissa henkilöstöjohtamistilanteissa. Esihenkilön tavoitteena on pakottaa työntekijät noudattamaan välittömästi annetut tehtävät. Tällaisella tyyllillä on negatiivinen vaikutus ilmapiiriin. (Kultanen 2023, 167–168.)

Autoritäärinen johtaminen on ylhäältä alaspäin johtamista, kun kyseessä on organisaation päätöksenteko, menettelytavoista ja käytänteistä. Autoritäärisen johtajan lähestymistapa on yleensä jäsennelty ja joustamaton, eikä hän kannusta ideoiden tai palautteen jakamiseen. Tällainen johtaja noudattaa tiukasti sääntöjä ja määräyksiä. Autoritäärinen johtaminen voi olla tehokasta, koska yksi ihminen vastaa tilanteesta pitäen tiimin yhtenäisenä ja johdonmukaisena sekä yksilölliset roolit ovat selkeitä eikä ketään kannusteta astumaan oman roolin ulkopuolelle. Haittana autoritäärisessä johtamisessa voi muodostua se, kun työntekijöiden luovuus, yhteistyö ja innovaatiot tukahdutetaan. Samoin johtamistyyli voi johtaa ahdasmielisyyteen, ammatillisen kasvun puutteeseen sekä vallan väärinkäyttöön. Autoritäärinen johtaminen jakaa mielipiteitä puolesta ja vastaan. Autoritaarisen johtamisen puolestapuhujat uskovat, että tällä tavalla saa asiat tehdyksi ja tiimin järjestettyä. Vasta-argumenttina käytetään tuottamattomuutta ja sitä, etteivät ihmiset motivoitu työhön. (Lee 2020.)

### 2.2.2 Byrokraattinen johtaminen

Byrokraattisessa johtamisessa johtajat toimivat ohjesääntöjen mukaan ja noudattavat tiukasti sääntöjä ja alaisten on toimittava myös tarkasti toimintaohjeiden mukaisesti. Tämä toimii hyvin korkean turvallisuusriskien toimenkuvissa esimerkiksi koneiden tai vaarallisten aineiden kanssa työskentely. Tämä johtamistyyli ei ole tehokas tiimityössä. Noudattamalla ja ylläpitämällä sääntöjä voi saavuttaa byrokraattisen johtajan aseman, eikä silloin ole kyse johtajan ominaisuuksista tai asiantuntijuudesta. Tästä voi seurata se, että työntekijät eivät arvosta johtajan neuvoja tai asiantuntijuutta. (Soisalo 2014, 30–31.)

Byrokraattinen johtaminen nojaa selkeään komentoketjuun ja hierarkiaan. Jokaiselle eri tasolla olevalle työntekijälle on selkeästi määritellyt roolit ja odotukset. Tässä johtamistyyliä keskitytään asettamaan sopivin henkilö tiettyyn asemaan. Työntekijöillä on tällaisissa organisaatioissa mahdollisuus pitkäaikaiseen uraan, kunhan hän noudattaa sääntöjä ja suoriutuu tehtävistään hyvin. Järjestelmä vaatii määritellyt säännöt, määräykset ja prosessit rakenteiden ylläpitämiseksi organisaation sisällä. Pääpaino on organisaation suorituskyvyssä, eikä yksilön panoksessa. Hyvinä puolina ovat vakaa työsuhde, hyvin selkeät roolit, vastuut ja odotukset, sekä prosessit että määräykset ovat näkyvillä. Johtamistyylin haittapuolena on tehottomuus, sillä komentoketjun kautta kulkevat asiat eivät kannusta yksilön ammatilliseen kasvuun, tukahduttavat luovuutta ja vapaata ajattelua sekä estävät yhteistyön ja suhteiden rakentamisen tiimien sisällä. Byrokraattinen johtaminen voi pitää kaiken kuitenkin sujuvana ja olla eduksi oikeissa tilanteissa oikeaan aikaan. (Lee 2023a.)

### 2.2.3 Demokraattinen johtaminen

Demokraattisessa johtamisessa johtajat tekevät lopulliset päätökset, mutta ottavat tiimin jäsenet mukaan päätöksentekoprosessiin. He sitouttavat tiimin usein hyvin päätöksiin, projekteihin ja rohkaisevat luovuutta. Etuna on, että tiimin jäsenet ovat tavallisesti hyvin tyytyväisiä työhönsä ja ovat tuotteliaita, koska saavat osallistua päätöksentekoon. Tämä tyyli edistää myös työntekijöiden taitojen kehittymistä. Tiimiin kuuluvat tuntevat hallitsevansa omaa tulevaisuuttaan ja ovat motivoituneita työskentelemään ahkerasti muutenkin kuin taloudellisen hyödyn takia. Osallistumisen viedessä aikaa tämä lähestymistapa hidastaa päätöksen tekoa, mutta tulokset ovat hyviä. Silti yhtenä varjopuolena on se, että se voi hidastaa tilanteita, joissa nopeus tai tehokkuus on välttämätöntä, kuten kriisitilanteissa, joissa tiimi tuhlaa kallista aikaa, kun odotellaan ihmisten osallistumista. Kriiseissä tilanne saattaa myös olla sellainen,

että ihmiset eivät kykene osallistumaan päätöksentekoon rationaalisesti. Toisena haittana nousee se, ettei kaikilla tiimin jäsenillä ole riittävästi tietoa ja asiantuntijuutta, joita tarvitaan korkealaatuiseen suoritukseen. Kaikesta huolimatta, kun tiimityö on välttämätöntä ja laatu on tärkeämpää kuin tulos, demokraattinen johtaminen voi olla sopivin lähestymistapa. (Soisalo 2014, 31–32.)

Demokraattiset esihenkilöt kommunikoivat taitavasti osaten myös kuunnella ja rohkaisevat yhteistyöhön ja tiimityöhön. He hyödyntävät alaisten tietoja ja taitoja sekä rakentavat sitoutumista osallistumisen kautta. (Kultanen 2023, 166–168.)

#### **2.2.4 Laissez-faire-johtaminen**

Antaa mennä- eli laissez-faire-johtamisessa johtajat antavat tiimille vapauden tehdä tehtävänsä ja asettaa omat määräaikansa. He saattavat antaa tiimille tukea ja neuvoja tarvittaessa, mutta eivät puutu asioihin muulla tavoin. Tärkein etu tässä on se, että kun tiimin jäsenet saavat suuren autonomian, he ovat erittäin tyytyväisiä työhönsä ja tuottavuus lisääntyy. Tällainen johtaminen voi toimia tiimin jäsenten ollessa kokeneita, ammattitaitoisia ja oma-aloitteisia. Haittana on mahdollinen valtatyhjiö, jonka joku tietyt luonteenpiirteet omaava työntekijä pyrkii täyttämään. Haittaa tulee myös silloin, kun tiimin jäsenten ajankäyttö ei ole tehokasta tai ei ole tietoa, ammattitaitoa tai motivaatiota tehdä työtänsä tehokkaasti. (Soisalo 2014, 32–33.)

Laissez-faire-johtajuus on omalla tavalla Näpitiirti -johtajuutta. Siinä annetaan vapaus työntekijöille tehdä päätöksiä. Esihenkilö tarjoaa resurssit ja työkalut eikä juurikaan puutu päivittäiseen työntekoon. Laissez-faire-johtajuudelle omaleimaista on kyky delegoida tehokkaasti, korkea luottamus työntekijöihin ja ymmärrys milloin, pitää antaa tilaa ja milloin ottaa tilanne haltuun. Hyötynä tässä on työntekijöiden johtamistaitojen harjoittaminen, mikä voi lisätä luovuutta ja innovatiivisuutta, kannustaa esihenkilön ja tiimin väliseen luottamukseen ja vähentää epäonnistumisen pelkoa. Huonoina puolina voidaan nähdä alhainen tuottavuus, tiimin jäsenten väliset ristiriidat, tehottomuus ammattitaidottoman ja motivoimattoman tiimin kanssa ja sekaannus rooleissa ja vastuissa. (Lee 2023b.)

Laissez-faire-johtajana oleminen ei ole kaiken työn luovuttamista tiimille vaan päinvastoin tällainen johtamistyyli vaatii korkeatasoista havainnointia. Pitää ottaa huomioon tiimin suorituskkyky, kuinka työntekijät tulevat toimeen keskenään, ja haasteet, joita he voivat kohdata. Esihenkilö puuttuu ongel-

miin varhain ja usein. Hyvä laissez-faire-esihenkilö tietää, milloin hänen kuuluu puuttua oikea-aikaisesti tilanteeseen. Esimerkiksi, tiimin sisäisiin konflikteihin puuttuminen on tärkeää, koska kaikkien etu on, että erimielisyydet selvitetään ja asiat käsitellään avoimesti. Laissez-faire-johtamistyyli ei sovi kaikille, mutta sitä voidaan käyttää menestyksekkäästi oikeanlaisen tiimin kanssa. (Lee 2023b.)

### **2.2.5 Ihmiskeskeinen johtaminen**

Ihmiskeskeisessä eli suhdekeskeisessä johtamisessa johtajat keskittyvät tiimin jäsenten tukemiseen ja kehittämiseen. He käyttävät paljon energiaa edistääkseen suhteitaan yhteistyökumppaneihin, tiimin jäseniin, mutta myös tiimin keskinäisiin suhteisiin. Tällainen osallistuva johtamistyyli edistää hyvää tiimityöskentelyä ja luovaa yhteistyötä. Eräällä tavalla tämä on tehtäväkeskeisen johtamistyylin vastakohta. Tiimin jäsenten kohtelu on tasavertaista ja tämän tyyppisiä johtajia on helppo lähestyä. Tällaiset johtajat luovat tiimejä, joihin halutaan kuulua. Tuotteliaisuus ja halukkuus ottaa riskejä on tiimin jäsenille tavallista, koska he tietävät saavansa tukea esihenkilöltä, jos he sitä tarvitsevat. Liian pitkälle vietynä haitaksi nousee se, että he asettavat tiimin kehittämisen tehtävien ja projektien edelle. (Soisalo 2014, 33.)

Ihmiskeskeinen johtaminen tuottaa parempia tuloksia, koska sillä tuetaan ihmisen sisäisen motivaation kehittymistä. Osaava ja innostunut työntekijä on yritykselle hyvä asia. Motivoitunut ja kyvykäs ihminen ei juuri johtamista tarvitse, kun taas epävarma vasta-alkaja tarvitsee jatkuvaa ohjausta ja johtamista. Ihmisiä on pystyttävä johtamaan erilaisilla tavoilla, koska jokaisen työntekijän tilanne on erilainen. Ihmiskeskeinen johtaminen lähtee ihmisestä ja hänen tilanteestaan käsin. Ihmiskeskeisessä johtamisessa ei kuitenkaan saa mennä liian pitkälle, koska silloin esihenkilö ei enää puutu tilanteisiin, joihin hänen kuuluu puuttua. Tällaisia tilanteita joihin esihenkilö pitää puuttua ovat esimerkiksi huono työlaatu, laiska työote ja sääntöjen noudattamattomuus. (Lauronen 2019.)

### **2.2.6 Palveleva johtaminen**

Palvelevassa johtamisessa johtajaksi kuvaillaan henkilöä millä tahansa organisaation tasolla, joka johtaa täyttämällä toisten tarpeita. He toimivat usein esimerkkinä toisille. He ovat myös rehellisiä ja oikeudenmukaisia ja johtavat avokätisesti. Monin tavoin tämä on demokraattista johtamista, koska

yleensä koko tiimi osallistuu päätösten tekoon. Palvelevat johtajat pysyttelevät usein taustalla ja antavat tiimin saada tunnustuksen työn tekemisestä. Palveleva johtaminen on hyvä tapa päästä eteenpäin maailmassa, jossa arvot ovat entistä tärkeämpiä. Johtaja voi saada valtaa arvojensa, ideoidensa ja eettisyytensä takia. Tämä lähestymistapa voi auttaa luomaan myönteistä yrityskulttuuria ja herättää korkeaa työmoraalia tiimin jäsenissä. Jotkut ajattelevat haittapuolena sen, että tämä tyyli voi jäädä kilpailutilanteissa muiden johtamistyylien jalkoihin. Palveleva johtaminen sopii myös huonosti tilanteisiin, joissa on tehtävä nopeita päätöksiä tai toimittava tiukkojen aikataulujen mukaan. (Soisalo 2014, 33–34.)

Palvelevassa johtajuudessa esihenkilö laittaa alaistensa tarpeet ja hyvinvoinnin etusijalle. Tämä tarkoittaa työntekijöiden ja yhteisön asettamista etusijalle itsensä yläpuolella. Palveleva esihenkilö on epäitsekäs ja nöyrä, ei pidä kiinni vallasta tai aineellisesta omaisuudesta, on keskittynyt yhteisöön ja on erittäin empaattinen. He myös kuuntelevat muita ja ottavat huomioon sen mitä sanotaan. Aikaa kuluu myös reflektointiin. Palveleva esihenkilö luottaa suostutteluun eikä auktoriteettiin. Tästä seuraa alaisille tunne, että heillä on sananvaltaa. Johtaminen omalla esimerkillä on iso rooli palvelevassa johtajuudessa ja sen voimaan luotetaan. Ydinperiaatteena on yhteisöllisyyden rakentaminen, ja palvelevat johtajat vaalivat ryhmänsä jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta, kannustavat avoimeen viestintään ja keskinäiseen kunnioitukseen. Hyötynä palvelevassa johtamisessa on turvallinen ympäristö, joka voi johtaa parempaan suorituskyykyyn sekä lisätä luottamusta johtajiin. Haittoina ovat esihenkilön loppuun palaminen, suuret resurssivaatimukset sekä se, että tulosten ja tavoitteiden saavuttaminen kestää kauemmin. (Lee 2023c.)

### **2.2.7 Tehtäväkeskeinen johtaminen**

Tehtäväkeskeisessä johtamisessa johtajat voivat olla autoritäärisiä ja keskittyä yleensä vain työn suorittamiseen. Heitä eivät kiinnosta yleensä tunteet, suhteet tai empatia. Tehtäväkeskeiset johtajat määrittelevät aktiivisesti työn ja sen vaatimat roolit, suunnittelevat, jäsentävät, organisoivat työn ja valvovat sitä. Avaintehtävät, joita ovat esimerkiksi työsuoritusten standardien luominen ja niiden noudattamisen seurannan toteutuminen, kuuluvat myös tehtäväkeskeisen johtajan rooliin. Etuna on, että he varmistavat töiden valmistumisen määräajassa. Tämä on erityisen hyödyllistä tiimin jäsenille, jotka eivät hallitse ajankäyttöään kovin hyvin. Tiimin jäsenten hyvinvointi ei kuulu asioihin, joihin tehtäväkeskeinen johtaja kiinnittää huomiota, ja tämä voi johtaa samoihin hankaluuksiin kuin autoritäärinen johtaminen. Ongelmaksi saattaa muodostua työntekijöiden huono motivaatio ja suuri vaihtuvuus. Käytännössä

useimmat johtajat käyttävät sekä tehtäväkeskeistä että ihmiskeskeistä johtamistyyliä, mikä onkin jo paljon toimivampi kombinaatio. (Soisalo 2014, 34.)

### **2.2.8 Muutosjohtaminen**

Muutosjohtaminen eli uudistava johtaminen on usein paras johtamistyyli liike-elämän tilanteissa. Uudistavat esihenkilöt ovat inspiroivia ja innostavia, koska he odottavat kaikilta parasta, myös itseltään. Tästä seuraa hyvä tuottavuus ja tiimin jäsenten sitoutuminen. Haittapuolena on se, että vaikka esihenkilön innostus siirtyy tiimiin, hän voi tarvita hyvää suoritusta myös niiltä ihmisiltä, jotka keskittyvät yksityiskohtiin. Siksi sekä vaihtokauppa- että muutosjohtaminen on hyödyllisiä. Vaihtokauppajohtajat varmistavat, että rutiinitöiden tekeminen sujuu luotettavasti, kun taas uudistavat esihenkilöt etsivät uusia aloitteita ja innovaatioita sekä suuria linjoja. On hyvä tietää erilaisista johtamistavoista, koska mikään johtamistapa ei sovi kaikkiin tilanteisiin. Tuntemalla kunkin tyylin edut ja haitat voi soveltaa lähestymistapaa erilaisiin tilanteisiin. (Soisalo 2014, 35.)

Visionääriset esihenkilöt luottavat itseensä, ovat empaattisia ja organisaatiossa he ovat eräänlaisia muutosagentteja. Visionääriesihenkilö on tarkoituksen mukainen, kun muutos vaatii uusia näkemyksiä tai tarvitaan täysin uutta suuntaa. He saavat ihmiset mukaan seuraamaan visioita. Tällainen johtaminen luo vahvaa positiivisuutta. (Kultanen 2023, 167–168.)

### **2.3 Esihenkilötyön määritelmää**

Johtaja on sellainen henkilö, joka valitsee, perehdyttää ja vaikuttaa yhteen tai useampaan työntekijään. Näillä työntekijöillä on erilaisia kykyjä ja taitoja, jotka johtaja kohdentaa organisaation tehtäviin ja tavoitteisiin. Johtaja tunnistaa työntekijöiden moninaisuuden ja saavuttaa yhteisten arvojen ja suuntien yhtenäisyyden kuitenkin johtaja ei vie yksilön ainutlaatuisuutta. (Winston & Patterson 2006, 7–8.)

Esimiestyö ei ole vain tehtävä vaan se on myös rooli. Onnistuminen esimiestyössä ja ihmisten johtamisessa riippuu siitä ottaako esimies hänelle tarjotun roolin vai ei. Moni esimies pysyy asiantuntijan tai suorittavan työntekijän roolissa, eikä halua tai kykene ottamaan johtajuutta. Tästä syystä johtaminen on puutteellista tai olematonta monissa työyhteisöissä. Moni esimies tuskailee oman riittämättömyyden kanssa, eikä sitä helpota esimiehille suunnatut koulutukset tai kirjallisuus, koska niissä esitetään

uusia vaatimuksia esimiestä kohtaan. Esimiehen työ on myös epäinhimillinen ja häneen kohdistuu täysin kohtuuttomia odotuksia. Esimiehen pitää tietää alaistensa työn sisällöstä, taloudesta, työaikalainsäädännöstä, hallinnosta, strategiasta ja tietotekniikasta. Lisäksi esimiehen pitää ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja hänellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. (Järvinen 2011, 142–143.)

Johtaminen on käyttäytymistä. Johtaminen on tuloksellista silloin, kun se on tarkoituksenmukaista ja tilanteeseen sopivaa. Omalla käyttäytymisellään esihenkilö voi vaikuttaa alaistensa työhaluun sekä ammatillisiin valmiuksiin. Käyttäytyminen näkyy myös työpaikan ilmapiirissä. Vaikuttaminen on tuloksellista silloin, kun esihenkilö tuntee omaa käyttäytymistään, sen vaikutuksia ja seurauksia toisiin ihmisiin. Esihenkilön on pystyttävä käyttäytymään erilaisissa johtamiseen liittyvissä tilanteissa niiden vaatimilla tavoilla. Tilanteet voivat liittyä esimerkiksi alaisiin, asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin. Näissä tilanteissa voi olla useita osapuolia. (Pirnes 2006, 15–16.)

Esimerkillään esihenkilö näyttää mallia, miten työpaikalla toimitaan ja käyttäytytään. Esihenkilö ei voi vaatia ystävällistä tai rehellistä käyttäytymistä alaisiltaan, jos esihenkilö ei itsekään toimi niin. Esihenkilö toimii alaistensa suurennuslasin alla. Jatkuvan tarkkailun alaisena oleminen ei ole kenelläkään esihenkilölle erityisen mieluisa tehtävä. Kaiken lisäksi esihenkilön pitää toimia ammatillisesti. Esihenkilö edustaa toiminnassaan organisaation perustehtävää ja vastaa siitä, että yksikkö toimii tuloksekkaasti eli työtä tehdään tavoitteiden, laatuvaatimusten ja ohjeiden mukaisesti. Esihenkilön on pystyttävä hallitsemaan itsensä paremmin kuin henkilöstön. Esihenkilöllä pitää olla hyvät henkiset voimavarat, jotta hän kykenee johtamaan työyhteisöä pitkäjänteisesti. Esihenkilö, joka ei ymmärrä omaa rooliaan työnantajan edustajana, saattaa epäammattillisesti arvostella johtoa eikä kykene edustamaan sellaisia päätöksiä, joista alaiset eivät pidä. (Järvinen 2011, 144–146.)

Vahvasti johtajuuteen liittyy oikeudenmukaisuus, joka kuuluu ammatilliseen käyttäytymiseen. Esihenkilön odotetaan kohtelevan kaikkia tasapuolisesti, eikä hänellä saa olla inhokkeja tai suosikkeja. Paremmalla tai osaavammalla työntekijällä ei saa olla eri vapauksia kuin muilla. Esihenkilön oikeudenmukainen toiminta edellyttää selkeitä pelisääntöjä, joiden mukaan kaikkien pitää toimia. Oikeudenmukaisuus esihenkilön toiminnassa on mielivallan ja itsekkyyden vastakohta. Esihenkilön ammatilliseen minään liittyvä asia on aitous. Esihenkilön aitous tarkoittaa kykyä ja uskallusta olla oma itsensä ja johtaa omalla persoonallisella tavalla. Ilman aitoutta johtajuus vaikuttaa keinotekoiselta roolilta. Aitous antaa esihenkilölle luvan olla vain ihminen. Aitona persoonansa likoon laittavana esihenkilö hyväksyy omat hyvät ja heikot puolet. Omana itsenään oleva esihenkilö koetaan välittömäksi ja helpoksi. Hän on

myös helpommin lähestyttävä kuin epäaito esihenkilö, jonka kanssa vuorovaikutus voi tuntua epäluon-  
tevalta ja hankalalta. (Järvinen 2011, 147–148.)

Organisaatio ei toimi ilman esihenkilöä. Hän on se, joka saa yhteistyön toimimaan, tiedon kulkemaan ja työntekijät tekemään oikeita asioita. Esihenkilö varmistaa, että ryhmän jäsenet toteuttavat organisaation toiminta-ajatusta ja saavuttavat asetetut tavoitteet. Luomalla olosuhteet, joissa työntekijöiden voimavaroja voidaan kasvattaa ja työskentely sujuu, esihenkilö synnyttää lisäarvoa organisaatiolle. Työstä tulee merkityksellistä, ja se vaikuttaa siihen, että ihminen jaksaa ja viihtyy työssään pitkään. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Esihenkilön tehtävänä on ohjata toimintaa strategian suuntaisesti, huolehtia resurssin riittävydestä ja oikeasta kohdentamisesta sekä työntekijöiden työhyvinvoinnista. Esihenkilön tehtävä on aina johtaa alaistensa työntekoa. Ryhmänsä toiminnan esihenkilö suunnittelee niin vuosi-, kuukausi-, viikko- kuin päivätasolla. Esihenkilö seuraa ja arvioi alaistensa ja myös omaa työtänsä. Iso osa esihenkilötyöstä on vuorovaikutusta. Hänen on tehtävä yhteistyötä oman esihenkilön, kollegojen ja yhteistyökumppanien kanssa. Esihenkilön on osattava kohdentaa toimintaansa oikein seuraavilla tasoilla:

1. oman itsensä johtaminen
2. yksittäisen työntekijän tukeminen ja esimies-alaissuhteen hoitaminen
3. ryhmän johtaminen ja yhteistyön edistäminen
4. oman esihenkilön kanssa työskentely
5. kollegojen kanssa työskentely
6. organisaatiossa toimiminen ja sen kulttuuriin vaikuttaminen
7. asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa työskentely.

Esihenkilön työ on silti yksinäistä, vaikkakin hän toimii monissa eri ryhmissä. (Surakka & Laine 2011, 14–16.)

## **2.4 Näkökulmia johtamisen kehittämiseen**

Johtamisen kehittämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla voidaan lisätä esihenkilön kyvykkyyttä. Johtamista opitaan monin eri tavoin, joten johtamisen kehittämiseen on monia erilaisia keinoja. Johtamisen kehittämistä tarvitaan usein mm. uusien strategioiden käyttöönotossa, erilaisissa organisaatiomuutoksissa, tuottavuuden parantamiseksi tai tarvitaan uusia esihenkilöitä organisaation kasvun,

esihenkilöiden vaihtuvuuden tai eläköitymisen takia. Johtamisen oppimisessa on tärkeää oppia sekä teorian että käytännön kautta. Teoriasta otetaan mallia silloin, kun valitaan esihenkilötyöhön sopivaa ihmiskuvaa, ja käytännöstä, kun etsitään ratkaisuja työhön liittyviin ongelmiin. Esihenkilö voi luoda hyvän suhteen omalla vastuualueella oleviin ihmisiin omaksumalla myönteisen asenteen heihin ja heidän voimavaroihinsa. Samalla voi oppia esihenkilönä kriittistä tarkastelua ja reflektiivisyyttä omaan työhönsä. Johtamisen kehittämisellä on myönteistä vaikutusta esihenkilön ja hänen alaistensa väliseen vuorovaikutukseen, ja sillä pyritään myös luomaan esihenkilölle hallinnan tunnetta työhönsä. (Juuti 2016, 91–94.)

Johtaminen on opittu taito ja sitä voi oppia monin eri tavoin. Johtamisen ollessa sidottuna tiettyyn kontekstiin vaatii sen kehittäminen sitä, että voidaan oppia omasta työstä samalla, kun työtä tehdään. Tätä työssäoppimista voidaan tukea monilla tavoilla, esimerkiksi johtamisvalmennuksilla ja koulutuksilla. Keinoina on myös johtajuuden arvioinnit, mentorointi ja työnohjaus. Näitä tapoja yhdistävä piirre on se, että esihenkilö saa tukea omalle kehittämiselleen toiselta henkilöltä joko arviointien palautekeskusteluissa tai säännöllisesti toistuvissa keskusteluissa. Aito toimintaympäristö on paikka, jossa työssä oppiminen tapahtuu, ja se nojaa henkilön omiin kokemuksiin ja aikaisempiin tietoihin. Keskeisenä asiana on esihenkilön halu oppia johtamistaitoja läpi elämänsä ja sovittaa työ ja oppiminen mielekkäästi toisiinsa. Esihenkilö kohtaa työssään työyhteisön ammatillisiin seikkoihin liittyviä pulmia sekä sosiaaliseen ympäristöön liittyviä haasteita. Esihenkilön on kyettävä kertomaan havaintonsa ja toiveensa selkeällä tavalla työyhteisölle niin, että toiminta on tarkoituksenmukaista. Esihenkilöllä onkin oltava hyvät tunneälytaidot. Tunneälyllä tarkoitetaan itsesäätelyn, itsetietoisuuden, motivaation, empatian ja sosiaalisten taitojen yhdistelmää. Parhaimmillaan esihenkilön kasvaa ja kehittyy haasteellisen työn vaatimiin mittoihin ja pystyy tarjoamaan lähellä oleville henkilöille kasvun mahdollisuuksia. Pahimmillaan estetään ihmisiä kehittymästä. (Juuti 2016, 117–120.)

Johtamisen kehittämisen tulee tähdätä koko organisaation toiminnan ohjaamiseen perustehtävän äärelle, eikä nojata pelkästään esihenkilön toiminnan kehittämiseen. Tällöin johtamisen kehittämistä ei nähdä pelkästään esihenkilön toimintaan liittyvänä asioiden käsittelynä vaan koko työyhteisön toimintaan liittyvänä kehittämistoimintana. Johtaminen on parhaimmillaan jaettava johtajuutta, mikäli työryhmän jäsenet oppivat omatoimisesti ja koordinoitusti kehittämään toimintaansa perustehtävän suuntaisesti. Vuorovaikutuksen avulla esihenkilö voi vain vaikuttaa työryhmän toimintaan. Eleillä ja ilmeillä on monesti suurempi vaikutus kuin sanoilla, kun esihenkilö välittää jonkin asian alaisilleen. Esihenkilön oman sisäisen maailman muokkaamisen kyky on ensisijaista hänen johtamistaitojen kehityksen kannalta. Ei riitä, että keskittyy kehittämään vain ulkoista toimintaa ja käyttäytymistään, koska tämä ei

kehitä ihmistä esihenkilönä. Hän ei saa aikaiseksi sitä, että työntekijät vapaaehtoisesti pyrkisivät toteuttamaan toiveita, joita asiakkailla ja esihenkilöllä on. Tällöin johtamisesta tulee pakottavaa. (Juuti 2016, 152–153, 155.)

Saadakseen työntekijän suorittamaan toimintoja ja innolla mukaan on esihenkilön kyettävä muokkaamaan ajattelutapaansa ja omia tunteitaan entistä joustavampaan ja kypsempään suuntaan. Tässä on kyse esihenkilön vuorovaikutustaidoista. Esihenkilön on kyettävä tarttumaan muiden maailmaan heidän arvostamillaan tavoilla, ja siinä on isona osana vuorovaikutustaidot. Tämä edellyttää, että esihenkilö on työstänyt omaa sisäistä maailmaansa. Positiivinen vaikuttaminen työyhteisöön siis vaatii sen, että esihenkilö ryhtyy kehittämään omaa ajatteluaan ja toimintaansa. Esihenkilö ei voi ajatella olevansa parempi kuin muut, vaan hänen pitää tiedostaa olevansa palvelutyössä, pyrkien auttamaan muita onnistumaan. Johtamisen osaajaksi tullaan jatkuvalla harjoittelulla ja pysyviä mestareita ei johtamisen alalla ole. Jatkuvalla harjoittelulla esihenkilö voi saavuttaa tason, josta on hyötyä niin esihenkilölle itselleen kuin organisaatiolle. (Juuti 2016, 156–157.)

## 2.5 Johtamisen kehittämisen hyötyjä

Kehittyminen ja oppiminen nähdään jatkuvana prosessina ja itsestänselvyytenä tänä päivänä työyhteisön ja työntekijän pärjäämiselle. Jokaisen työntekijän tulee siksi kehittää itseään aktiivisesti ja esihenkilön tarjota tuki ja organisaation luoda puitteet kehittymiselle. Työntekijöiden toimiessa itseohjautuvasti he ratkovat ongelmia sekä kehittävät ja rakentavat hyvää yhteistyötä niin tukevan johtamisen tulokset ovat tällöin näkyvissä. Vaikuttavaa johtamisotetta, jossa tarvitaan enemmän opettamista, delegointia ja neuvomista hyödynnetään työntekijän kanssa, joka tarvitsee paljon ohjausta ja on epävarma osaamisestaan. Osaamistason ja itseohjautuvuuden parannuttua tarvitaan esihenkilö, joka toimii enemmän mahdollistajana ja valmentajana. Itseohjautuva työntekijä ei ehkä koe tarvitsevansa esihenkilöä vaan todennäköisesti tarvitsee tukea työhönsä ja osaa hakea sitä. Oikeudenmukaisuuden, luottamuksen ja valtuuksien lisäksi esihenkilöltä odotetaan yksilöllistä johtamista. Hyvä ja tarpeellinen itselle soveltuva johtamistapa näyttäytyy jokaiselle erilaisena, koska ihmiset ovat erilaisia. (Surakka 2018, 107.)

Taitava itsensä johtaja ennakoi valintojensa seuraukset ja tekee päätökset sen mukaan. Hyvänä johtajana on terveellistä pohtia, tukevatko valinnat päämääriä. Kehittymisen kannalta on tärkeää ennakoida, millaiset teot auttavat kehittymään toivottuun suuntaan. Oikeat valinnat edistävät hyvinvointia. Tämä vaatii itsetuntemusta, tavoitteita, tahtoa ja itseluottamusta. Johtajuutta rakennetaan tiedostamalla ja

huomioimalla omat arvot, motiivit ja toimintatapojen vaikutukset johtamiseen sekä kehittämällä johtajuuden edellyttämiä tietoja ja taitoja. (Surakka 2018, 63.)

Hyvä johtaminen luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Kannustavan ja ihmisten toimintaa tukevan johtamisen seurauksena ihmisten innokkuus kasvaa ja osaaminen kehittyy erinomaiseksi. Vaikka asia on yksinkertainen, niin silti työyhteisöissä on ongelmia johtamisessa ja työntekijöiden hyvinvoinnissa. Työhyvinvointi muodostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisestä sopuisasta suhteesta. Työ ei saisi kuormittaa liikaa, sillä vain hyvinvoivat työntekijät kykenevät tarjoamaan asiakkaille myönteisiä asiakaskokemuksia. Johtamisen avulla voidaan keskeisesti vaikuttaa henkilöstön osaamiseen ja jaksamiseen. Hyvä ihmisten johtaminen on organisaatiolle menestymisen edellytys. Keskeisimmäksi sisällöksi ja menestystekijäksi on tullut se, kun esihenkilö tukee ihmisten suorituksia. (Juuti & Vuorela 2015, 11, 15–18.)

Johtamistyössä työkaluna esihenkilöllä on oma persoonansa. Voimavarojen ollessa esihenkilöllä riittävät hän kykenee luomaan avoimia suhteita toisiin ihmisiin ja pystyy tätä kautta lisäämään kaikkien voimavaroja. Hyvän vuorovaikutuksen perusta on itsetuntemus ja näin esihenkilö pystyy luomaan ympärilleen luottamusta ja turvallisuutta herättävän ilmapiirin. Hyvä esihenkilö on palvelutehtävässä ja tunnistaa olevansa ihmisten voimavarojen kehittäjä. Toisen arvostamisesta alkaa kehittyminen esihenkilöksi. Menestyvät työyhteisöt ovat osaavia ja hyvinvoivia. Ihmisten osaaminen on osa organisaatiota ja kulkee ihmisten mukana, joten ei ole yhdentekevää, miten ihmisiä kohdellaan organisaatiossa. Esihenkilön pitää olla herkistynyt työntekijöiden välisten suhteiden tarkastelulle. Pitkään on tiedetty, että ihmisten osallistuminen ongelmien ratkaisemiseen parantaa työhön sitoutumista. Sitouttamisella työn kehittämiseen on pyritty lisäämään ihmisten oma-aloitteisuutta ja innokkuutta. (Juuti & Vuorela 2015, 145–146, 162, 164.)

Kehittämisen hyötynä on esihenkilön mahdollinen nouseminen huippuosajaksi alueella, jolla on jo hyvä, kunhan muistaa kehittää tätäkin puolta eikä keskity vain heikkouksiinsa. Toisaalta esihenkilö, joka keskittyy vain vahvuuksiensa kehittämiseen, jää helposti oman roolinsa vangiksi. Paras tapa on useinkin kehittää niin vahvuuksia kuin heikkouksia, koska tämä kehittää esihenkilön osaamista ja motivaatiota hänen heikoimmilla osa-alueillaan. Tehokkain tapa oppimiselle on oman organisaation käyttäminen oppimisympäristönä. Johtaja oppii jatkuvasti pohtimaan, miten organisaatio saataisiin toimimaan tehokkaammin. Hyväksi johtajaksi tullaan oppimalla, tekemällä ja opiskelemalla. Pelkästään

penkillä istumalla ja teorioita kuunnellen ei kasveta hyväksi esihenkilöksi. Esihenkilön riski palaa loppuun on suuri varsinkin silloin, kun hän on tunnollinen ja avulias johtaja. Omalla työtoteella ja opitulla tehtävien jaolla esihenkilö voi lisätä omaa jaksamistaan. (Hokkanen ym. 2008, 142–143, 147–149.)

### **3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvan kyselyn avulla selvittää, tunnistako esihenkilö oman johtamistyyhinsä, ja kartoittaa, kokevatko esihenkilöt tarvitsevansa koulutusta tai tietoa eri johtamistyyleistä.

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä esihenkilöiden tietoisuutta omasta johtamistyylistä ja tuoda esille tietoa ja mahdollisia koulutustarpeita.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten esihenkilönä tunnistat omat johtamistyyhisi?
2. Miten sovellat eri johtamistyylejä tilanteiden vaatimilla tavoilla?
3. Millaista koulutusta/tietoa koet tarvitsevasi eri johtamistyyleihin?

Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää, kun yrityksessä suunnitellaan esihenkilöille koulutuksia.

## **4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN**

Opinnäytetyön toteutin kirjallisuuskatsauksen ja kyselyn avulla. Tarkoituksena oli selvittää johtamistylien tunnistamista omassa esihenkilötyössä ja sitä, kaipaavatko esihenkilöt tietoa ja koulutusta eri johtamistyyleistä.

### **4.1 Opinnäytetyön toimintaympäristö ja kohderyhmä**

Teen opinnäytetyöni Hoivatie Oy:lle. Hoivatie Oy on valtakunnallinen sosiaalipalveluja tuottava yritys. Hoivatie Oy toimii 18 paikkakunnalla yli 60 eri yksikössä. Yhtiö on muodostunut Nuorten Ystävät ry:n ja ODL säätiön yhdistettyä palveluliiketoimintonsa. Opinnäytetyöni kohdentuu Hoivatie Oy:n palveluvastaaville, jotka toimivat ympärivuorokautisissa yksiköissä. Palveluvastaava toimii yksikkönsä lähiesihenkilönä ja johtaa yksikön operatiivista toimintaa. Tehtäviin kuuluu mm. henkilöstösuunnittelu, talouden seuranta ja suunnittelu, toiminnan arviointi ja raportointi. Ohjausryhmään kuuluvat Centria-ammattikorkeakoulusta ohjaava opettaja, Hoivatie Oy:ltä kehitysjohtaja ja palvelupäällikkö.

### **4.2 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat**

Opinnäytteeni on laadullinen tutkimus, jolla pyrin kartoittamaan kyselytutkimuksen avulla esihenkilöiden tarpeita oppia heidän omista johtamistyyleistään sekä niiden käyttämisestä esihenkilönä erilaisissa tilanteissa. Kyselyssä nostan myös esille esihenkilöiden tarpeen kouluttautumiselle johtamistyyliin liittyen. Näiden avulla yritys voi suunnitella ja kohdentaa koulutuksia esihenkilöille.

#### **4.2.1 Laadullinen tutkimus**

Laadullinen tutkimus on tulkintaan perustuva tutkimustapa. Laadullisella tutkimuksella voi pureutua tutkimaan ihmisen arkipäiväistä monimuotoista sosiaalista todellisuutta, kun tavoitteena on kuvata ihmisten kokemusten avulla jokin ilmiö tai ymmärtää ihmisten tuottamia subjektiivisia ja monitulkintaisia merkityksiä. Laadullisella tutkimuksella voi tutkia myös ihmisten sosiaalista todellisuutta ikään

kuin sisältäpäin, kehittämiseen tai tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai saada tutkimuskohteen tietoiseksi asioille antamistaan ei-ilmeisistä merkityksistä. Eri aloilla laadullista tutkimusta käytetään mm. osaamisen, asiantuntijuuden, työyhteisöjen yhteisöllisyyden, rekrytoinnin, moniammatillisuuden sekä opiskeluun liittyvien kokemusten tutkimukseen. Tutkimuksen kannalta asiayhteys määrittyy kiinnostavasta yhteydestä, kuten esimerkiksi työpaikasta tai koulusta. (Vilka 2021a, 11–12.)

Valitsemastaan näkökulmasta ihmiset tulkitsevat asioita ja asettavat kysymyksiä sillä ymmärryksellä, joka heillä on. Arkielämässä esitetään kysymyksiä: Kuinka usein? Mihin aikaan? Onko hyvä kirja? jne. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Ajatus, joka tähän sisältyy, on se, että todellisuus on moninainen. Huomioon on otettava tutkimusta tehdessä, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan, ja onkin mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Ymmärtääkseen tutkimiaan ilmiöitä tutkija ei voi irtisnoutua arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–161.)

Tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana laadullisessa tutkimuksessa. Tällä tarkoitetaan osittain sitä, että kvalitatiivisilla menetelmillä saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen vaiheiden kietoutumista yhteen. Aineistonkeruun kuluessa tutkimussuunnitelmaa tai tutkimusongelman asettelua saattaa joutua tarkistamaan, ja se voi vaatia palaamista alkuperäiseen aineistoon. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein myös varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Tällöin tiedeellisyyden kriteerinä ei ole määrä vaan laatu. (Eskola & Suoranta 1998, 13–15.)

#### **4.2.2 Konstruktiivinen lähestymistapa**

Konstruktiivinen tutkimus keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeellisiksi ratkaista. Luonteeltaan konstruktiivinen tutkimus on osittain kokeellista. Ihannetulos konstruktiivisessa tutkimusotteessa olisi, että tosielämän ongelmia ratkaistaan tutkimuksessa kokeiltavalla uudella konstruktiolla. Tämä ongelmaratkaisuprosessi tuottaa merkittävän kontribuution sekä käytännön että teorian näkökulmasta. Konstruktiivinen lähestymistapa korostaa kahdensuuntaisen kommunikaation merkitystä organisaation ja tutkijan välillä. (Lukka 2006, 112–113.) Opinnäytetyössäni keräämäni tiedon pohjalta pyrin luomaan useita koulutusehdotuksia Hoivatie Oy:lle.

Konstruktiiivinen tutkimusprosessi voidaan jakaa vaiheisiin, joiden järjestys voi vaihdella: 1. Etsi ongelma, jolla on tutkimuspotentiaalia. 2. Hanki kattava käsitys aiheesta. 3. Rakenna ratkaisuidea. 4. Osoita ratkaisun toimivuus. 5. Osoita ratkaisun ja teorian välinen yhteys. 6. Tutki ratkaisun sovellettavuutta. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 246.)

#### **4.2.3 Kysely osana aineistonhankintaa**

Kyselytutkimus on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä aineistoa, ja sen muoto vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Tutkija voi olla tilanteessa paikalla tai olla olematta. Kysymysten tekemisessä pitää olla huolellinen, sillä kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Virheitä tulee, jos vastaaja ajattelee kysymyksen eri tavalla kuin tutkija on kysymyksen tarkoittanut. Kysymysten sanamuodoissa pitää olla tarkkana, ja ne eivät saa olla johdattelevia. Lomakkeen pituus kannattaa miettiä huolella, jotta vastaajat jaksavat vastata kaikkiin kysymyksiin. Lomakkeessa käytetty kieli on merkityksellinen kyselyn onnistumisen kannalta. Kysymykset kannattaakin pyrkiä muotoilemaan kielellisesti oikein. (Aaltola & Valli 2010, 103–106.)

Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Menetelmänä se on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselytutkimukseen voidaan saada paljon osallistujia ja kysyä monia asioita. Heikkous, joka kyselytutkimukseen liittyy, on se, että aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Posti- ja verkkokyselyissä suurimpana ongelmana voi olla kato vastauksissa. Lomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoja mm. tosiasioista, tiedoista, asenteista, arvoista, toiminnasta ja mielipiteistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195–197.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS JA ETIIKKA

Tässä luvussa tuon esille opinnäytetyön etiikkaa ja luotettavuutta sekä myös oman mielenkiintoni kyseiseen aiheeseen.

Itseäni aihe kiinnostaa, koska toimin palveluvastaavana seitsemänpaikkaisessa lastensuojeluyksikössä kahdeksan ihmisen esihenkilönä. Olen huomannut johtamistyöliien ymmärtämisen tarpeellisuuden erilaisissa tilanteissa, koska silloin voin toimia tilanteen vaatimalla tavalla nopeastikin, mutta myös perustellusti. Eri johtamistyöliit eivät mielestäni ole toisiaan poissulkevia, ja pitää myös muistaa johtamisessa toimintaa ohjaavat lait ja asetukset. Olen myös huomannut johtamistyyliistä sen, että toiset ovat itselleni ominaisempia kuin toiset.

Etiikka ja moraalii tarkoittavat esimerkiksi samoja asioita eli tapoja, tottumuksia, perinnettä, luonnetta ja henkeä. Etiikka sanana muodostuu kreikan kielestä ja moraalii puolestaan latinan kielestä. Sanoja käytetään monesti toistensa synonyymeinä. Eettiset arvot ovat etiikan perustana. Etiikka on lähellä filosofiaa, koska etiikassa on kyse arvoista eli oikeasta ja väärästä. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 36–38, 43.)

Kun puhutaan tutkimusetiikasta, niin se voidaan jakaa tieteen sisäiseen ja ulkopuoliseen. Sisäinen etiikka viittaa kyseessä olevan tieteenalan luotettavuuteen ja totuudellisuuteen. Suhdetta siis tarkastellaan tutkimuskohteeseen, sen tavoitteeseen ja tutkimusprosessiin. Tutkimusaineistoa ei saa luoda tyhjästä eikä väärentää. Kriittisyys on omien toimintatapojen ja perusteiden arviointia eri näkökulmista. Ulkopuolinen etiikka käsittelee sitä, miten alan ulkopuoliset seikat vaikuttavat tutkimusaiheen valintaan ja miten sitä tutkitaan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 212.)

Luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto ovat hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita. Tutkimus tulee suorittaa hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Vain tällöin tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja sen tulokset uskottavia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2024.)

Kysely toteutetaan Webropol-ohjelmalla. Vastaajilta pyydetään suostumus, ja samalla kerrotaan, että vastauksia ei yhdistetä yksittäisiin henkilöihin. Lähetin kyselyn samassa organisaatiossa ympärivuorokautisesti toimivien yksiköiden palveluvastaaville. Kyselyjä lähetin 29 kappaletta ja vastauksia tuli 15,

joten vastausprosentiksi muodostui Webropol-ohjelman mukaan 52. Vastausaika oli 29.9.2024–11.10.2024. Muistutus viestejä lähetin Webropol-ohjelman kautta yhteensä 40. Tutkimuksen aiheesta ja luvista keskustelin organisaatiossa kehitysjohtajan kanssa.

Opinnäytetyölle suoritettiin plagiointitarkastus, jolla voitiin todentaa, ettei työssä ole luvottomasti lainattua tekstiä. Centria-ammattikorkeakoulussa on käytössä Turnitin-plagiaatintunnistusjärjestelmä.

Luotettavuusarvion tekeminen on vaikeampaa laadullisessa tutkimuksessa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska luotettavuusmittarit ovat kehittyneet luonnontieteissä, lähinnä fysiikassa ja kemiassa, joista ne on omaksuttu yhteiskuntatieteisiin. Nämä luotettavuusmittarit eivät sovellu sellaisenaan laadulliseen tutkimukseen, joissa tutkimuskohteena on ihminen. Ihminen voi muuttaa kantaansa asiaan ilman syytä. Luonnontieteen kohteena olevat aineet eivät toimi samalla tavalla. Suunnitteluvaiheessa siis pitää ottaa jo huomioon luotettavuuskysymykset, sillä aineiston keruun jälkeen luotettavuutta ei voi enää parantaa. Prosessin jokaiseen vaiheeseen liittyy luotettavuus. (Kananen 2012, 172.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia ja se, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen työväline. Luotettavuus voidaan jakaa ryhmiin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että vastaako tutkijan käsitykset ja tulkinnat tutkittavien käsityksiä. Tutkimustulosten siirrettävyys toimii yhtenä luotettavuus tekijänä. Vahvistuvuuteen saadaan tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Varmuutta lisätään mahdollisuuksien mukaan tutkimukseen ottamalla ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. (Eskola & Suoranta 1998, 151.)

Laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettavaa, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eivätkä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkimustekstissään tutkijan pitää kuvata ja perustella, mistä valintojen joukosta valinta on tehty, mitä nämä ratkaisut ovat olleet ja miten hän on lopullisiin ratkaisuihinsa päätenyt, sekä arvioimaan ratkaisujensa tarkoituksen mukaisuutta tai toimivuutta tavoitteiden kannalta. (Vilka 2021b, 155.)

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus. Kysymys luotettavuudesta kohdistuu tutkimuksen prosessiin, menetelmiin ja tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Käyttökelpoisuus tarkoittaa taasen kehittämistoiminnan luotettavuutta. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon pitää olla hyödyllistä eikä vain todenmukaista. Tutkimuksessa on

tehtävä valinnat ja tulkinnat näkyviksi ja tällä tavoin vakuutettava tiedeyhteisöä. Aineistoon ja siihen perustuvan argumentaation pitää tutkijan näyttää avoimesti ja näin vakuuttaa tiedeyhteisö tutkimuksensa pätevydestä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.)

## 6 OPINNÄYTETYÖN KYSELYN TULOKSIA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tässä luvussa tulen esittelemään opinnäytetyön tuloksia ja johtopäätöksiä. Käytän hyödyksi tulosten purkamisessa myös aiemmin esille tuomaani johtamistyylien ja johtamisen teoriaa.

Keräsin kyselystä nousseet johtamistyyli- ja niiden määrät (TAULUKKO 2). Kyselyn vastauksista olen kerännyt tiedon johtamistyylien määritelmistä hyväksi käyttäen. Yksi vastaaja voi tuottaa useamman johtamistyylin.

TAULUKKO 2. Kyselyn purku

Johtamistyyli	Määritelmä	Kyselyn tuloksia (x kuvastaa vastauksista nousseita osumia)
Autoritaarinen johtaminen	Paljon valtaa, päätökset tehdään nopeasti	xxxxx (5 kpl)
Byrokraattinen johtaminen	Noudattaa sääntöjä tarkasti	(0 kpl)
Demokraattinen johtaminen	Tiimin jäsenet osana päätöksen tekoprosessia	xxxx (4 kpl)
Antaa mennä- eli laissez-faire-johtaminen	Tiimillä vapaus tehdä tehtävänsä ja asettaa määräajat	x (1 kpl)
Ihmiskeskeinen eli suhdokeskeinen johtaminen	Tiimin jäsenten tukeminen ja kehittäminen, tasavertaisuus	xxxxxxx (7 kpl)
Palveleva johtaminen	Täyttää toisten tarpeet, rehellisyys, oikeudenmukaisuus	x (1 kpl)
Tehtäväkeskeinen johtaminen	Keskittyy työn suorittamiseen, autoritäärisuus, empatian puute, työt valmistuvat määräajassa, hyödyllinen tiimin jäsenille, joilla ajankäytön ongelmia	x (1 kpl)
Muutosjohtaminen eli uudistava johtaminen	Inspiroiva, innostava, hyvä tuottavuus ja tiimin jäsenten sitoutuvuus	x (1 kpl)

Yhteensä kyselyn viidestätoista vastauksesta löytyi 20 kappaletta eri johtamistyyliä. Kyselyn kolme eniten osumia saaneet johtamistyyli- ja niiden määrät ovat ihmiskeskeinen johtaminen seitsemän kappaletta, autoritaarinen johtaminen viisi kappaletta ja demokraattinen johtaminen neljä kappaletta.

Johtamistyyleistä ihmiskeskeinen johtaminen nousee selkeästi esille. Kuitenkin samoilta vastaajilta saattaa nousta johtamistyylinä autoritäärisen johtamisen piirteitä. Kyseiset vastaajat ovat tiedostaneet eri vaiheissa olevien työntekijöiden tarpeet. Työntekijöiden tunteminen ja heidän tarpeidensa ymmärtäminen tuntui olevan monen esihenkilön ajatuksissa. Soisalo (2014, 33) toteaa, että ihmiskeskeiset johtajat käyttävät paljon aikaa tiimin jäsenten tukemiseen ja heidän kehittämiseensä. Ihmiskeskeiset johtajat kohtelevat tasavertaisesti kaikkia tiimin jäseniä, ja työntekijät ovat myös valmiita ottamaan riskejä, koska tietävät saavansa esihenkilöltä tukea päätöksiin.

Autoritaarista johtamista vastaajat kertoivat käyttävänsä suurimmaksi osaksi epävarmojen ja työuran alussa olevien työntekijöiden kanssa. Organisaation tasolta tulevien määräysten tuominen työyhteisöihin koettiin myös osaksi autoritaarista johtamista, mutta toisaalta se oli työyhteisössä helposti perusteltavissa oleva toimenpide esihenkilötyön näkökulmasta. Lee (2020) kertoo, että autoritaarinen johtaminen on ylhäältä alaspäin johtamista esimerkiksi organisaation päätöksen teossa ja voi olla tehokasta, kun yksi henkilö vastaa tilanteesta pitäen tiimin yhtenäisenä. Soisalon (2014, 30) mukaan etuna autoritaarisessa johtamisessa on päätösten syntyminen nopeasti ja toimii kontrollia vaativissa työtehtävissä ja kriisitilanteissa.

Kyselyn tuloksissa on nähtävissä, etteivät laissez-faire-, muutos-, palveleva-, ja tehtäväkeskeinen johtaminen nousseet merkittävästi esille. Byrokraattinen johtaminen ei noussut kyselyssä kertaakaan esille ja se voisi tulla kyseeseen yhtenä johtamisen vaihtoehtona, koska esihenkilöitä ohjaa erilaiset lait toimintaympäristöön liittyen, kuten esimerkiksi vammaispalvelulaki ja lastensuojelulaki. Työssä joutuu myös käyttämään muun muassa työsuojelulakia, työaikalakia ja toimiala kohtaista työehtosopimusta. Voisi siis kuvitella, että byrokraattisella sääntöihin pohjautuvalla olisi merkitystä esihenkilötyössä ja nousisi esille yhtenä johtamistyylinä.

Tehtäväkeskeistä johtamistyyliä toisaalta tukisi se, että joudumme esihenkilöinä huolehtimaan monien työtehtävien valmistumista aikataulussa esimerkkinä lastensuojelun puolella sosiaalityöntekijöille toimitettavat raportit. Tehtäväkeskeisyyttä toisaalta voi vähentää se, että osa työtehtävistä on delegoitu yksikössä tiimivastaavalle, ja he pitävät aikatauluista huolta, että esimerkiksi raportit lähtevät ajallaan sosiaalityöntekijöille. Soisalon (2014, 34) mukaan tehtäväkeskeiset johtajat voivat olla autoritaarisia ja heitä ei kiinnosta suhteet, ja empatia vaan keskittyvät yleensä työn suorittamiseen. Käytännössä useimmat esihenkilöt käyttävät sekä tehtäväkeskeistä johtamista että ihmiskeskeisestä johtamistyyliä, mikä onkin jo paljon toimivampi kombinaatio.

Tekemässäni kyselyssä olisi siis teorian pohjalta ajateltuna voinut hyvinkin nousta tehtäväkeskeisyys voimakkaammin esille ihmiskeskeinen johtamistyylin rinnalle. Kuten Soisalo (2014, 34) toteaa, tehtäväkeskeiset johtajat voivat olla autoritaarisia. Soisalon ajatus laittaa pohtimaan, voivatko esihenkilöt ajatella olevansa autoritaarisia johtajia, vaikka todellisuudessa olisivat enemmän tehtäväkeskeisiä johtamistyyliiltään.

Muutosjohtamisen vähäinen esiintyminen vastauksissa on mielenkiintoista, sillä Hoivatie Oy:llä puhutaan paljon strategiasta ja sen jalkauttamisesta työyhteisöihin. Lisäksi Hoivatie Oy on Nuorten Ystävien ja ODL Säätiön 2020 syksyllä perustama yhtiö, joiden liiketoiminnat sulautuivat yhteen vuoden 2022 alussa. Vuoden 2022 alussa tapahtui merkittäviä muutoksia, kuten käytössä olevien ohjelmistojen ja hallinnollisten prosessien muutoksia. Tuolloin on varmasti esihenkilöiden tarvinnut selvittää monenlaisia asioita, sekä tiedottaa työyhteisöä muutosten vaikutuksista työhön ja tulevaisuuteen.

Vastauksista ihmiskeskeisen johtamistyylin ja demokraattisen johtajuuden runsaus on luultavasti auttanut suuressa organisaatio muutoksessa eikä muutosjohtaminen ole noussut esille. Lauronen (2019) toteaa, että ihmiskeskeinen johtaminen tuottaa tuloksia, koska sillä tuetaan ihmisen sisäisen motivaation kehittymistä. Osaava ja innostunut työntekijä on yritykselle hyvä asia. Ihmiskeskeinen johtaminen lähtee ihmisestä ja hänen tilanteestaan käsin. Soisalon (2014, 31–32) mukaan demokraattisessa johtamisessa tiimin jäsenet otetaan mukaan päätöksentekoprosessiin. Tällöin tiimi sitoutuu usein hyvin päätöksiin ja tuntevat hallitsevansa omaa tulevaisuuttaan ja ovat motivoituneita työskentelemään ahkerasti muutenkin kuin taloudellisen hyödyn takia.

Kyselyssä positiivinen johtaminen nousee esille. Positiivista johtamista on koulutettu esihenkilöille ja sen ylläpitämistä myös toivottiin. Tämä voisi viitata siihen, että esihenkilöt arvostavat positiivisen johtamisen koulutusta ja sen ylläpitämistä. Positiivisen johtamisen jätin tietoisesti pois esiin nostamistani johtamistyyleistä, koska se ei noussut esille kirjallisuuskatsauksessa, joka perustui Soisalon 2014 kirjoittamaan kirjaan Psykoa johtamista. Valmentava johtaminen oli myös yksi selkeästi esiin nouseva johtamistyyli, joita esihenkilöt tunnistivat käyttävänsä. Neljä vastaajaa viidestätoista nosti esiin valmentavan johtamistyylin ihan nimeltä. Määrää voidaan pitää merkittävänä vastaajamäärään suhteutettuna, koska valmentava johtaminen olisi noussut demokraattisen johtamisen kanssa tasoihin.

Kyselyssä nousi esille se, että esihenkilöt tietävät mukautuvansa johtamisessa erilaisiin tilanteisiin ja osaavat muuttaa johtamistyyliä tarpeen mukaan. Esihenkilöt tiedostavat käyttävänsä erilaisia johtamistyyliä kahdenkeskisissä tilanteissa entä silloin kun ovat koko tiimin kanssa yhdessä. Soisalon (2014,

25) mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa johtamistyyliä, vaan niitä pitää soveltaa tilanteiden vaatimilla tavoilla.

Kyselyssä kysyttiin myös koulutustarpeista johtamistyylihin liittyen. Viidestätoista vastaajasta neljätoista toivoi koulutusta esihenkilötyöhön, koska kokevat koulutuksen lisäävän osaamista ja työssä pärjäämistä. Yksi vastaajista koki, että hänen viime aikoinansa saamat koulutukset ovat riittäviä tähän hetkeen. Vastauksista nousi myös esille, että työntekijöille voisi järjestää koulutusta tai tietopakettien johtamisen eri tavoista ja mitä kaikkea esihenkilöt johtavat. Tällä tavalla voitaisiin luoda ymmärrystä ja yhteistyötä työyhteisöissä työntekijöiden ja esihenkilöiden välille. Juuti (2016, 117) kertoo, että työssäoppimista voidaan tukea mm. johtamisvalmennuksilla ja koulutuksilla.

Koulutustarpeita johtamistyylihin kysyttäessä vastauksista nousi esille, että esihenkilöt kaipaavat vertaistukeen aikaan ja kokevat sen tärkeäksi. Vertaistuen avulla voitaisiin pureutua niin hyviksi havaittuihin käytäntöihin yksiköissä kuin haastaviin esihenkilö tilanteisiin. Vertaistuella ja koulutuksella voitaisiin vastata haastavien johtamiskokemusten purkamiseen ja saada niistä tukea ja keinoja työn tekemiseen. Juutin (2016, 91, 93) mukaan johtamisen kehittäminen voi olla monenlaisia toimenpiteitä, joiden avulla voidaan lisätä esihenkilöiden kyvykkyyttä. Kehittyäkseen esihenkilönä tarvitaan valmennusta ja henkilökohtaista tukea. Johtamisen kehittäminen vaikuttaa myönteisesti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, ja sillä on myös suotuista merkitys työilmapiiriin ja tuottavuuteen.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kirjallisuuskatsauksen ja kyselyn avulla, tunnistavatko esihenkilötyötä tekevät palveluvastaavat omaa johtamistyyliään. Kirjallisuuskatsaukseen nostin Soisalon 2014 julkaisemasta kirjasta Psykoa johtamista kahdeksan eri johtamistyyliä. Kyselyn avulla selvitin palveluvastaavien käsityksiä omista johtamistyyleistään. Kyselyssä selviteltiin myös, kokevatko esihenkilöt tarvetta koulutukselle johtamistyyliin liittyen.

Arvioitaessa opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena menetelmien valinta osoittautui onnistuneeksi ja oli kiinnostava tapa lähestyä aihetta. Kirjallisuuskatsauksen olisi tietenkin voinut tehdä laajemmaksi ja etsiä siihen lisää johtamistyyliä. Päädyin kuitenkin tekemään selkeän rajauksen johtamistyylien valintaan yhden lähteen pohjalta. Tutustuin teoriaan ja aloin keräämään sitä eri lähteistä. Johtamisen teoriaa olisi voinut käsitellä laajemmin, mutta työssäni nostin esille johtamisen määritelmää ja erilaisia johtamistyyliä. Johtamistyyliin tutustuttuani päädyin kirjallisuuskatsaukseen, jota kyselyllä lähdin täydentämään. Opinnäytetyössäni toin esille myös esihenkilötyön määritelmää, esihenkilötyön kehittämistä ja sen hyötyjä.

Tämä työskentelymenetelmä sopi minulle ja lopulta kyselyn tekeminen muuttui helpommaksi ja erittäin antoisaksi osaksi opinnäytetyötä. Kyselyn vastaukset kävin lävitse teoriaa hyväksi käyttäen. Teoriaa olin jo käsitellyt aiemmin opinnäytetyössäni ja sieltä nostin vielä pääkohtia vastauksien tueksi. Kyselyn purkaminen opetti minulle myös sen, että esihenkilöt kaipaavat apua samoihin asioihin ja lähestyvät ihmiskeskeisesti työntekijöitä.

Kyselyn tulokset osoittavat, että Hoivatie Oy:n esihenkilöiden keskuudessa ihmiskeskeinen johtaminen on selkeästi suosituin johtamistyyli. Tämä johtamistyyli korostaa työntekijöiden tuntemista ja heidän tarpeidensa ymmärtämistä, mikä on monien esihenkilöiden mielestä tärkeää. Autoritaarinen johtaminen nousi myös esille ja sen toimivuus koettiin hyvänä esimerkiksi epävarmoille ja työuran alussa oleville työntekijöille. Demokraattinen johtaminen tuli kyselyssä myös esiin, mikä viittaa siihen, että esihenkilöt arvostavat työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon. Esille nousivat myös positiivinen johtaminen ja valmentava johtaminen, nämä johtamistyyliä ovat selkeästi osa esihenkilöiden työkalupakkia.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Hoivatie Oy:n esihenkilöt käyttävät monipuolisesti erilaisia johtamistyyliä tilanteen ja tarpeiden mukaan. Tämä mukautumiskyky on tärkeä osa tehokasta johtamista ja edistää sekä työntekijöiden että organisaation menestystä.

Opinnäytetyön kyselyn kysymyksiin sain vastauksia, joiden perusteella pystyin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisenä kysyttiin, miten esihenkilönä tunnistat omat johtamistyyliä. Tähän kysymykseen esihenkilöt antoivat vastauksia, että he tunnistavat monia johtamistyyliä omassa toiminnassaan. Useat vastaajista nimesivät käyttämiään johtamistyyliä nimeltä, mikä helpotti vastauksien analysointia.

Toisena kysyttiin, miten sovellat eri johtamistyyliä tilanteiden vaatimilla tavoilla. Voi todeta, että esihenkilöt mukauttavat johtamistyyliään niin tilanteisiin sopiviksi kuin yksilötasolle työntekijäkohtaisesti. Vastauksista nousi esille, että osa työntekijöistä vaatii autoritaarista johtamista ja toiset ovat itseohjautuvia työtehtävien tekemisessä ja heitä voi johtaa enemmän demokraattisesti tai ihmiskeskeisesti.

Kolmas kysymys oli, millaista koulutusta/tietoa tarvitset eri johtamistyyliin. Yleisesti voi todeta, että suurin osa toivoi lisäkoulutusta niin johtamistyyliin kuin yleisesti johtamiseen ja esihenkilönä toimimiseen. Vaikuttaisi siltä, että esihenkilöt ovat koulutusmyönteisiä. Koulutuksia esihenkilönä toimimiseen toivottiin laajemminkin. Koulutusten aiheet eivät liittyneet vain johtamistyyliin, vaan ehdotuksia tuli myös muunlaisista koulutuksista.

Kyselyn vastausten perusteella voisi suositella seuraavanlaisia koulutuksia:

1. johtamistyylien vaikutuksista työilmapiiriin
2. johtamistyylin merkityksestä työnlaatuun ja kehittämiseen
3. miten tunnistaa omat vahvuudet ja eri johtamistyylien hyödyntäminen
4. tunteiden ja tunnetilojen johtaminen
5. positiivisen johtamisen ylläpito ja vahvistaminen
6. työntekijöille tietoa johtamisen eri tavoista ja johtamistyyleistä.

Tärkeäksi nousi myös, että olisi aikaa vertaistuelle esihenkilöiden kesken, jotta pääsisi jakamaan haastavaa sekä sujuvaa arkea kollegoiden kanssa. Ehdottaisin pienryhmätoimintaa esihenkilöille 4–6 henkilön ryhmissä. Ryhmän ajatuksena olisi päästä keskustelemaan arjen asioista avoimesti ja luottamuk-

sella. Tapaamiset voisi järjestää etänä, eivätkä ne silloin veisi niin paljoa työaikaa, ja tapaamiset tukisivat esihenkilöiden työssä jaksamista. Tapaamisia voisi olla neljä vuodessa, kaksi keväällä ja kaksi syksyllä.

Opinnäytetyössäni pystyin nostamaan koulutustarpeita ja luomaan ehdotuksia koulutuksista Hoivatie Oy:n käyttöön. Opinnäytetyön hyöty tulee juuri koulutustarpeiden määrittelystä, koska ne ovat nousseet suoraan esille kyselyjen vastauksista. Esihenkilöt ovat itse päässeet ääneen ja kertomaan omia toiveitaan tulevaisuuden lisäkoulutuksiin liittyen muun muassa johtamistyyliin. Tietenkin koulutusten suunnittelu yhtiötasolla on haastavaa ja vaatii rahallista satsausta. Koulutukset on pystyttävä suunnittelemaan kokonaisuutta silmällä pitäen ja olla Hoivatie Oy:n strategian mukaisia.

Jatkotutkimusta voisi lähteä tekemään johtamistyylien vaikutuksista työssä jaksamiseen. Sosiaalialalla toimiminen voi olla ajoittain työntekijöille kuormittavaa, joten johtamistyyllillä voisi ajatella olevan merkitystä yksikköä johdettaessa.

Samoin tutkimuksen kohteena voisi olla se, miten jaamme hyvät käytänteet yksiköiden välillä vai jaammeko ja miten sen saisi toimivaksi käytänteeksi. Hyvien käytänteiden jakaminen yksiköiden kesken vähentäisi samoihin asioihin ajankäyttöä, miksi keksiä pyörää uudelleen. Jatkokehittämisen kohteena voisi olla myös toimintamallin luominen esihenkilöiden pienryhmäkeskusteluille ja niiden toimivuus käytännössä. Nämä aiheet nousivat mieleeni esihenkilöiden kyselyn vastauksista halusta vertais- tuelliseen keskusteluun.

Opinnäytetyön YAMK-kompetensseja reflektoidessa huomaa kehittyneeni esihenkilönä ja oppineeni monipuolisesti uusia asioita. Toimin esihenkilöasemassa ja opin prosessin aikana mm. johtamisen kehittamisestä, työyhteisön johtamisesta, johtamistyyleistä ja miten voidaan edistää työyhteisön toimivuutta. Johtamistyylin merkitys korostuu entisestään omalla kohdallani ja nyt pystyn paremmin mukautumaan erilaisiin ryhmiin ja yksilö tilanteisiin sekä muuttamaan tietoisesti tapani toimia esihenkilönä. Opinnäytteessäni selvitin palveluvastaavien koulutustarpeita, joista voidaan kehittää tulevia koulutuksia ja toin itse esille myös koulutusvaihtoehtoja. Opinnäytetyöni johtamistyyleistä ei ole suunnattu vain sosiaalialalle, vaan tuloksia voidaan yhdistää myös eri aloille, joissa johdetaan ihmisiä tai heidän tekemiään asioita. Aiemmin ei ole tehty Hoivatie Oy:lle tutkimusta esihenkilöiden johtamistyyleistä, joten yritys saa työstäni uutta tietoa minkä tyyppisiä johtamistyyliä esihenkilöt käyttävät.

## LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. *Alan johtajaksi*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.
- Juuti, P. 2016. *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtamisen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2011. *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134: Juvenes Print.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. *Tutkimus hoitotieteessä*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*. Fall vol.5, 243–264. Saatavissa: [https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/183797/mod\\_resource/content/1/Kasanen%20et%20al%201993.pdf](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/183797/mod_resource/content/1/Kasanen%20et%20al%201993.pdf). Viitattu 26.3.2024.
- Kasslin-Pottier, H. 2009. *Reilu ja rohkea esimies*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kultanen, T. 2023. *Kohti moniälykästä johtamista*. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/kohti-moniaalykasta-johtamista-2023#kohta:5.\(\(20\)Inter\(\(e4\)lykkyys\(\(20\)eli\(\(20\)sosiaalisen\(\(20\)taitavuuden\(\(20\)\(\(e4\)lykkyys\(\(20\)esihenkil\(\(f6\)n\(\(20\)ty\(\(f6\)ss\(\(e4\):5.10\(\(20\)Tunne\(\(e4\)ly\(\(20\)selitt\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\)johtamistyylien\(\(20\)erilaisuutta](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/kohti-moniaalykasta-johtamista-2023#kohta:5.((20)Inter((e4)lykkyys((20)eli((20)sosiaalisen((20)taitavuuden((20)((e4)lykkyys((20)esihenkil((f6)n((20)ty((f6)ss((e4):5.10((20)Tunne((e4)ly((20)selitt((e4)((e4)((20)johtamistyylien((20)erilaisuutta). Viitattu 31.8.2024.
- Lauronen, H. 2019. *Ihmiskeskeisyys johtamisessa ei tarkoita pelkkää hyssyttelyä*. Saatavissa: <https://www.johtamisenkehitys.fi/ihmiskeskeisyys-johtamisessa-ei-tarkoita-pelkkaa-hyssyttelya/>. Viitattu 4.10.2024.
- Lee, S. 2020. *What is autocratic leadership?*. Saatavissa: <https://torch.io/blog/what-is-autocratic-leadership/>. Viitattu 8.9.2024.
- Lee, S. 2023a. *What is bureaucratic leadership?*. Saatavissa: [What is bureaucratic leadership? | Torch](https://torch.io/blog/what-is-bureaucratic-leadership/). Viitattu 31.8.2024.
- Lee, S. 2023b. *What is laissez-faire leadership?*. Saatavissa: [What is laissez-faire leadership? | Torch](https://torch.io/blog/what-is-laissez-faire-leadership/). Viitattu 31.8.2024.

- Lee, S. 2023c. *What is servant leadership?*. Saatavissa [What is servant leadership? | Torch](#). Viitattu: 1.9.2024.
- Lukka, K. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa K. Rolin, M-L Kaakkuri-Knuutila & E. Henttonen (toim.) *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus Kirja. Oy Ylioppilaskustannus University Press Finland Ltd., 111–133.
- Mäki, T., Liedenpohja, A-M. & Parikka U-R. 2014. *Johtamisen kulmakivet kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveystalalla*. Helsinki: Fioca.
- Pirnes, U. 2006. *Kehittyvä johtajuus johtamisen dynamiikka*. Helsinki: Otava.
- Rousu, S. 2021. Johtamisen perusteet ja sote-politiikka. Teoksessa S. Rousu & M. Lanne-Eriksson (toim.) *Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja OIVA-sarja 39*. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Sarvimäki, A. & Stenbock-Hult, B. 2009. *Hoitotyön etiikka*. Helsinki: Edita Prima.
- Soisalo, R. 2014. *Psykoa johtamista*. Helsinki: Suomen Psykologinen Instituuttiyhdistys Ry.
- Surakka, T. 2018. *Eläköön johtajuus pomottaminen on kuollut*. Espoo: Decanet Oy.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. E-kirja: Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäsjohtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi*. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2024. *Innostu, innosta, innovoi Näkökulmia älykkääseen johtamiseen*. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.cent-ria.fi/teos/CAEBBXXTBBAEF#kohta:INNOSTU,\(20\)INNOSTA,\(20\)INNOVOI/piste:t1OR](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.cent-ria.fi/teos/CAEBBXXTBBAEF#kohta:INNOSTU,(20)INNOSTA,(20)INNOVOI/piste:t1OR). Viitattu 1.9.2024.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampere University Press.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2024. *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. Viitattu 14.4.2024.
- Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: PS-kustannus, 103–127.
- Vilka, H. 2021a. *Näin onnistut opinnäytetyössä, ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. E-kirja: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2021b. *Tutki ja kehitä*. 5. päivitetty painos. E-Kirja: PS-kustannus.

Winston, B. E., & Patterson, K. 2006. *An Integrative Definition of Leadership*. *International Journal of Leadership Studies*, vol.1, Iss.2. 6–66. Saatavissa: <https://www.rodigoselback.com.br/wp-content/uploads/2020/08/An-Integrative-Definition-of-Leadership.pdf>. Viitattu 5.5.2024.