

## **Esimiesten ja organisaation jäsenten kokemuksia johtamisen vaikutuksesta työskentelyyn**

Marjut Lindfors

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma

2018



<b>Tekijä(t)</b> Marjut Lindfors	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Esimiesten ja organisaation jäsenten kokemuksia johtamisen vaikutuksesta työskentelyyn	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 35+2
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus johtamistyön kokemuksista. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kohderyhmän kokemuksia johtamisesta ja miten he kokevat johtamisen vaikuttavan työskentelyyn. Tutkimuksessa selvitettiin myös mitkä ovat suurimmat johtamisen haasteet. Yhteiskunnan ja työelämän nopea kehitys- ja muutosvauhti asettavat yhä enemmän paineita organisaatioiden toimintaan. Johtamisen rooli on entistä merkittävämmässä ja kriittisemmässä valokeilassa jatkuvien muutosten organisoinnissa ja hallinnassa. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on havainnollistaa ihmisten johtamisen tärkeyttä johtamistyössä ja kuinka työelämän haasteet edellyttävät myös johtamiselta uudistumista. Tutkimuksen tietoperusta kertoo uusimmista johtamisteorioista -ja trendeistä, kuten strategisen johtamisen merkityksestä liiketoiminnassa. Tutkimuksen teoriaperustassa käsitellään johtamisen merkitystä yrityksen suorituskykyyn, ja johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteen muodostumista. Tietoperustassa tutustutaan myös johtamistyön kehitykseen ja aiempiin johtamistyön tutkimuksiin.</p> <p>Tutkimusmenetelminä käytettiin tutkimushaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Tutkimukseen haastateltiin neljää johtamistyön esimiestä ja neljää organisaation tiimin jäsentä kevään 2018 aikana. Tutkimusaineiston tulkintaan käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tutkimustyö ajoittui huhti-lokakuulle 2018.</p> <p>Johtaminen vaikuttaa työskentelyyn monitasoisesti ja erityisesti yksilön työssäjaksamiseen ja työssä viihtymiseen. Tutkimuksen mukaan hyvän johtajuuden tunnusmerkkejä ovat sosiaalinen älykyys, nopeus, joustavuus ja kyky muuntautua tilanteisiin. Työn pirstaloituminen, teknologian kehitys ja osaamisen kehitys ja ylläpito koetaan suurimmiksi johtamisen haasteiksi vuonna 2018.</p>	
<b>Asiasanat</b> johtaminen, henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen	

## Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	1
2	Tutkimuksen tietoperusta .....	3
2.1	Strateginen johtaminen liiketoiminnassa .....	5
2.2	Johtamisen merkitys yrityksen suorituskykyyn .....	6
2.3	Taylorismista innovaatioihin ja itsensä johtamiseen .....	8
2.4	Johtamisen tutkimukset.....	12
3	Tutkimuksen toteuttaminen .....	14
3.1	Tutkimushaastattelun suunnittelu ja tutkimusmenetelmät.....	14
3.2	Haastattelutilanteet .....	16
3.3	Kokemukset johtamisesta .....	17
3.4	Mitä hyvä johtajuus merkitsee? .....	21
3.5	Johtamistyön muutos .....	22
3.6	Yhteenveto.....	27
4	Tutkimustulokset ja pohdinta .....	29
5	Opinnäytetyön arviointi.....	31
	Lähteet .....	33
	Liitteet.....	36
	Liite 1. Haastattelulomake .....	36

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohderyhmän kokemusten avulla, miten johtaminen vaikuttaa työskentelyyn esimiehenä ja organisaation jäsenenä. Toisena tavoitteena on tutkia mitä haasteita johtamistyössä on vuonna 2018.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia kokemuksia kohderyhmällä on johtamisesta?
2. Miten johtamisen koetaan vaikuttavan työskentelyyn?
3. Mitä haasteita johtamistyössä on vuonna 2018?

Työelämän murroksessa johtamistyön rooli on entistä kriittisemmässä asemassa yritysten liiketoiminnassa. Johtamiselta ja johtajuudelta vaaditaan uudenlaista aktiivisuutta uudistumiseen ja ketteryyttä muutosvauhdissa pysymiseksi (Sydänmaanlakka 2014, 31-33.) Työ- ja elinkeino ministeriön teettämä verkostotutkimus suomalaisesta johtajuudesta vuonna 2018 kertoo, että suomalainen johtaja on asiakaskeinen prosessien asiantuntija, jonka haasteena ovat henkilöstön motivointi ja vuorovaikutustaitojen osaaminen (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018). Tässä opinnäytetyössä tutkin johtamistyön kokemuksia kahdesta eri näkökulmasta, esimiehen ja organisaation jäsenen näkökulmasta, ja pohdin miten eri työtehtävissä olevat henkilöt kokevat johtamisen vaikuttavan työhön. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, onko johtamisen vaikutus muuttunut.

Valitsin laadullisen tutkimuksen, koska halusin tutkia kohderyhmän kokemuksia johtamistyöstä ja tehdä tulkintaa johtamisen vaikutuksista työhön perustuen kokemuksiin. Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valitsin puolistrukturoidut teemahaastattelut ja osallistuvan havainnoinnin (Kananen 2010, 48-52; Tuomi & Sarajärvi 2018, 71). Teemahaastattelulla tavoittelin kohderyhmän avointa keskustelua heidän johtamiskokemuksistaan eri teemojen mukaan (Myers 2013, 122). Haastatteluiden teemoja ovat johtamistyön kokemukset, hyvä johtajuus ja johtamistyön muutos. Haastattelut olivat tehokkain tapa kerätä ajankohtaista, monipuolista tutkimusdataa mahdollisimman matalalla kynnyksellä osallistua tutkimukseen. Haastattelin tutkimukseen yhteensä 8 henkilöä, neljää esimiestä ja neljää työntekijää eri toimialoilta. Tutkimukseen osallistui kolme esimiestä kaupan alalta, yksi kahvilatoiminnan esimies ja neljä työntekijää eri liiketoiminnallisilta aloilta. Valitsin tutkimukseen osallistuvat henkilöt tutkimuksen aihepiiriin sopivan ammatillisen osaamisen ja työkokemuksen perusteella. Jaottelin tutkimuksen kohderyhmän henkilöt kahteen ryhmään heidän työtehtäviensä mukaan, esimiehiin ja tiimin jäseniin. Jaoin kohderyhmän

henkilöt heidän työtehtäviensä mukaan, jotta pystyin vertailemaan, löytyisikö eri toimialojen välillä eroja tai yhtäläisyyksiä. Halusin organisoida haastattelutilanteet kasvotusten tapahtuviksi haastatteluiksi tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi (Kananen 2010, 70).

Tiedustelin tutkimushaastatteluissa miten johtaminen vaikuttaa työskentelyyn, millaisia kokemuksia sinulla on johtamisesta suomalaisessa tai muussa työympäristössä, millaista on hyvä johtajuus ja onko johtamisella merkitystä sinun työhösi. Kohdistin johtamistyön haasteiden kysymykset erityisesti esimiestyössä työskenteleville henkilöille. Haastatteluiden sisällön- ja tilanteiden suunnittelussa hyödynsin laadullisen tutkimuksen menetelmäkirjallisuutta (Hirsjärvi & Hurme 2004), (Kananen, 2010), (Myers, 2013), (Silverman 2005), (Tuomi & Sarajärvi, 2018), aiempia johtamistyön tutkimuksia ja kirjallisuutta. Valitsin tutkimukseen aineistolähtöisen sisällönanalyysin, koska halusin tutkia kohderyhmän kokemuksia ja saada heidän kokemuksiinsa perustuen muodostettua johtopäätöksiä, miten johtamisen koetaan vaikuttavan työskentelyyn.

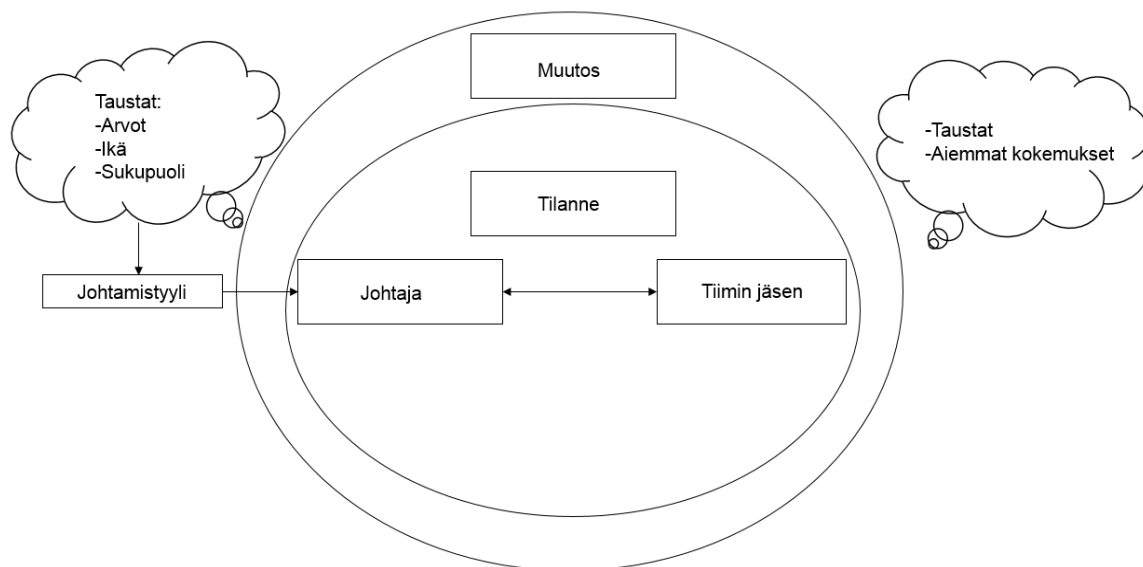
Tämä opinnäytetyö antaa näkemyksiä ihmislähtöisestä johtamisesta ja johtamistyön haasteista työelämän murroksessa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaation johtamistyön analysointiin ja kehittämiseen. Opinnäytetyö opetti minulle tutkimustyöskentelyä ja projektin hallintaa, ja tukee ammatillista kehittymistäni syventämällä omaa osaamistani ihmisten johtamisesta ja organisaatiokäyttäytymisestä.

## 2 Tutkimuksen tietoperusta

Johtaminen voi tarkoittaa muun muassa "...yrityksen johtamista laajana kokonaisuutena, johon sisällytetään kaikki johtajan toiminnan kohteet aina strategian laadinnasta talouden seurantaan saakka" (Viitala & Jylhä 2013, 248), tai "...prosessia, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan muihin ryhmän jäseniin niin että ryhmän tai organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa" (Lämsä & Päivike 2013, 206; Northouse 2016, 6). Johtamistyötä ovat esimerkiksi osaamisalueiden tunnistaminen, kehityskohteiden määrittely, ilmapiirin ja asenteiden luominen ja tukeminen ja esimerkin näyttäminen (Northouse 2016, 14).

Johtamisen ulottuvuuksia voi tarkastella esimerkiksi merkityksillä "management" ja "leadership" (Northouse 2016, 13-15; Yukl 2013, 22-24). Johtamistyössä on tarve osata johtaa molempia näkökulmia, asioita ja ihmisiä. Management eli hallinto viittaa asioiden johtamiseen, päätöksentekoon ja yrityksen toimintaprosessien hallintaan (Armstrong 2013, 22; Northouse 2016, 14). Organisaatioiden hallinnollisissa johtamistehtävissä tehdään strategiaa, johdetaan organisaation rakenteita ja toiminnan järjestelmiä. Näillä toiminnoilla varmistetaan organisaation tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus, vakaus ja pysyvyys (Northouse 2016, 13). Leadership eli ihmisten johtaminen tarkoittaa vuorovaikutusprosessien hallintaa, joka tapahtuu ensisijaisesti johtajan ja johdettavien välillä työyhteisössä (Yukl 2013, 22; Armstrong 2013, 22). Ihmisten johtaminen tarkoittaa ihmisten kanssa toimimista, kommunikointia, visiointia, innostamista ja visioiden toteutusta (Armstrong, 2013, 22; Kostamo & Mäkkeli, 2017, 65-66). Koska kaikkien organisaatioiden toiminnan perustana on ihminen, tarvitaan johtamistyössä toiminnan hallinnan lisäksi henkilöstön hallintaa ja ohjaamista. Henkilöstön johtamisessa korostuvat työyhteisön jäsenten vuorovaikutus, osaaminen ja osaamisen koordinointi. Tämä opinnäytetyö keskittyy ihmisten johtamiseen, tutkimalla esimiesten ja tiimin jäsenten johtamiskokemuksia ja johtamisen merkitystä työskentelyyn.

Johtamista tapahtuu monella eri tasolla organisaatioissa, niin yksilötasolla, kahdenvälisellä tasolla, ryhmä- ja organisaatiotasolla (Yukl 2013, 30). Seuraavassa kaaviossa havainnollistetaan kahden henkilön, johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhdetta.



Kaavio 1. Vuorovaikutussuhde johtajan ja johdettavan välillä. Mukailten Northouse 2016, 93-102.

Kaaviossa 1. havainnollistetaan johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhdetta. Tätä kutsutaan myös dyadisen tason johtamiseksi (Yukl 2013, 30; Lämsä & Päivike 2013, 212.) Kaaviossa kuvataan ensin muutos, mikä edellyttää toimintoja niin johtajalle kuin johdettavalle. Muutos voi tarkoittaa esimerkiksi uuden esimiehen tai työntekijän tuloa organisaatioon. Muutoksen sisällä on johtamista vaativa tilanne, esimerkiksi uuden esimiehen ensimmäinen työpäivä. Eri tilanteet vaativat erilaista johtamista, erilaisia toimenpiteitä ja erilaista viestintää. Tätä kutsutaan tilannekohtaiseksi johtamiseksi (Northouse 2016, 93).

Johtamistyylin, eli millä tavalla johtaja johtaa, määrittelevät ensisijaisesti johtajan omat henkilökohtaiset ominaisuudet ja taustat, esimerkiksi minäkuva, arvot, ikä, sukupuoli, kansallisuus, koulutus, ja itsetunto (Lämsä & Päivike 2013, 230), mutta myös johdettava henkilö. Johtaja joutuu miettimään, miten saisi parhaiten esitettyä saman asian eri henkilöille ja eri ryhmille, niin vastaanottavalle osapuolelle kuin organisaatioon. Ensisijaisesti johtajuudesta puhutaan vuorovaikutussuhteena johtajan ja johdettavan välillä, jossa painottuvat organisaation asettamat tavoitteet ja tavoitteiden saavuttaminen (Collin, Auvinen, Herranen ym. 2017, 68). Johdettavaa henkilöä kuvataan kaaviossa 1. nimellä Tiimin jäsen. Myös johdettavan henkilön taustat ja aiemmat kokemukset johtamisesta vaikuttavat siihen, miten hän vastaanottaa viestin ja miten hän ymmärtää tilanteen ja viestin. Johtajan ja johdettavan henkilön välinen suhde muodostuu molempien osapuolien omien arvojen ja aiempien kokemusten pohjalta. Johtaminen on prosessinomaista vaikuttamista toisiin ihmisiin (Lämsä & Päivike 2013, 207). Työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä yhtenä henkilöstönä työskentelemässä kohti yhteisiä tavoitteita ja päämääriä. Henkilöstön hyvinvointi

on elintärkeä toiminto liiketoiminnan menestymiselle, ja vaatii johtajalta kykyä osata hallinnoida ja vaikuttaa ihmisiin (Lämsä & Päivike 2013, 206-207).

Johtamista tapahtuu kahden henkilön välisen vuorovaikutussuhteen lisäksi myös ryhmä- ja organisaatiotasolla. Ryhmätason johtaminen tarkoittaa ryhmien hallintaa ja organisointia, kykyä ymmärtää miten tiettyä ryhmää, esimerkiksi markkinointitiimiä tulee johtaa, jotta se saavuttaa asettamansa tavoitteet ja toiminta on tehokasta. Organisaatiotason johtaminen tarkoittaa yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien hallintaa ja organisointia. Sisäisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi yrityksen omistajat, sijoittajat ja yrityksen henkilöstö. Ulkoisia ryhmiä ovat esimerkiksi yrityksen asiakkaat, toimittajat ja media (Yukl 2013, 32-33.) Johtajan tehtäviä sisäisten sidosryhmien kanssa ovat esimerkiksi toiminnan ohjaus ja yhteistyön hyödyntäminen eri liiketoimintakokonaisuuksien välillä. Ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtäviä ovat esimerkiksi sujuvien yhteistyöverkoston hallinta ja imagon ja maineen ylläpito

## **2.1 Strateginen johtaminen liiketoiminnassa**

Liiketoiminnan perusta on yrityksen liikeideassa, arvoissa ja strategiassa. Liikeideaa avustavat yrityksen arvot ovat työyhteisössä hyväksytyt toimintaperiaatteita, joita noudattamalla yritys viestii tarkoituksestaan. Arvojen perusteella yritys kehittää strategian, eli valitsee yritystoiminnan suunnan ja tarvittavat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt tavoitteiden saavuttamiseksi. Liiketoimintaa suuntaavat strategiset valinnat ja suunnitelmat vaikuttavat koko yrityksen toimintaan, aina johtamisesta työn suorittamiseen koko yrityksen henkilöstöllä. Strategia määrittelee organisaation mission, eli suunnan, johon organisaatio pyrkii juuri nyt ja vision, eli minne toiminta suunnataan tulevaisuudessa (Viitala & Jylhä 2014, 60-61). Johtamisen nivoutuminen yrityksen strategiaan varmistaa organisaation tavoitteellisen hallinnan. Yrityksen arvoista ja strategiasta muodostuvat organisaation toimintaan vaadittava johtaminen. Yrityksen johtaminen tapahtuu eri liiketoimintaympäristöissä ja osa-alueilla eri tavoin, eri johtajien tukemien johtajuusmallien -ja tyylien mukaan (Viitala & Jylhä 2014, 250-253).

Globalisoituneen maailman tiukan kilpailutilanteen alla yritykset pyrkivät etsimään uusia menetelmiä, joilla kehittää etulyöntiasema kilpailijoihin ja pysyä pinnalla toimintaympäristön muutoksissa. Strategiseksi johtamiseksi kutsutaan organisaatioiden menetelmiä tehostaa toimintaansa ympäristön vaatimusten mukaisiksi. Esimerkiksi teknologian kehittyminen ja lainsäädännön muuttuminen ovat toimintaympäristöjen muutoksia, mitkä asettavat haasteita ja muutoksia organisaatioiden toimintaan. Operatiivisen toiminnan tehokkuus, ja tehokkuuden säilyttäminen toimintaympäristön muuttuessa ovat eilinehto yrityksille ja organisaatioille (Yukl 2013, 273). Strategisella johtamisella tarkoitetaan yrityksen

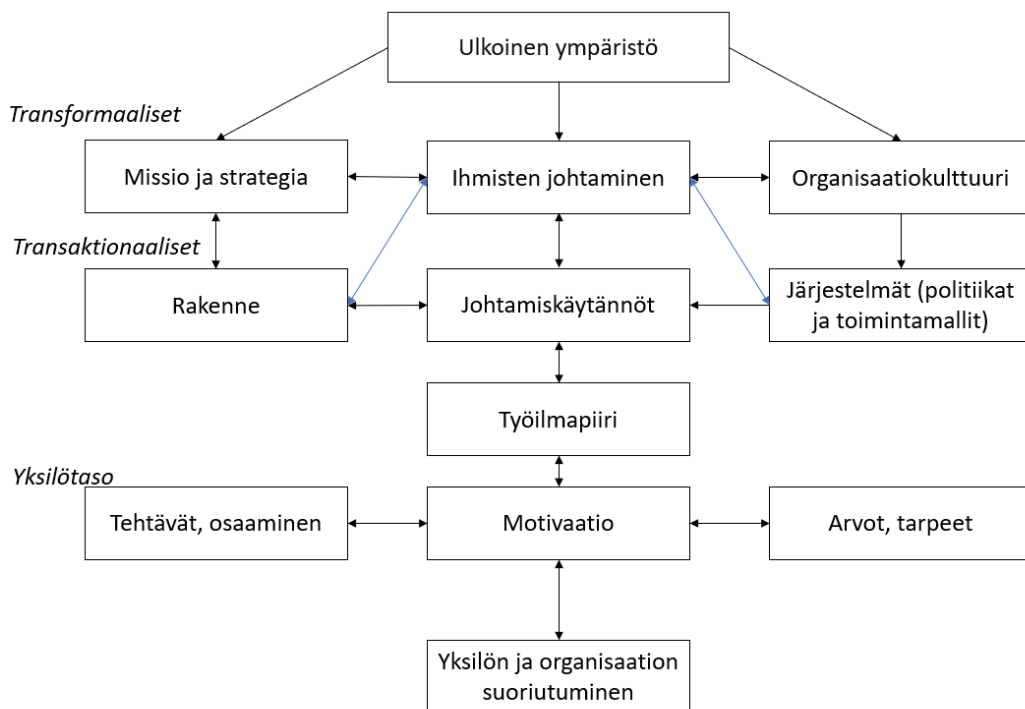


prosessien kehittämistä entistä tehokkaammiksi ja resurssien hyödyntämistä entistä paremmin esimerkiksi jatkuvalla uudistumisella. Jatkuvasta uudistumisesta kerrotaan kappaleessa 2.4. lisää.

Strategisella johtamisella voidaan tehostaa myös yrityksen henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtaminen pohjautuu organisaation henkilöstöstrategiaan ja tarkoittaa yrityksen henkilöstöön liittyvää johtamista sisältäen henkilöstöhallinnon ja työelämään liittyvien suhteiden hoitamista, johtamista ja esimiestyötä (Bratton & Gold 2007, 7). Organisaation henkilöstöasioiden yksikön toimintakenttään kuuluvat muun muassa henkilöstöhallinto, rekrytointi, työhyvinvointi, työsopimusten ja työehtosopimusten noudattaminen. Henkilövoimavarojen hallinnointi on keskeinen osa yrityksen suorituskykyä. Strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation strategian ja henkilöstöhallinnon yhteen nivoutumista, jossa organisaation henkilövoimavarat nähdään keskeisenä kilpailutekijänä osana strategiaa (Helsilä & Salojärvi, 2009, 51). Yrityksen toiminta on riippuvainen henkilöstön osaamisesta, tuloista ei synny ilman työsuorituksia, ja työsuorituksia ei synny ilman työntekijöitä. Yrityksen tulos on sidoksissa työntekijöiden työpanoksiin.

## **2.2 Johtamisen merkitys yrityksen suorituskykyyn**

Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut työpaineiden kasvaessa globalisaation luoman työn hektisyyden lisääntyessä. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työssäjaksamista, työssä viihtymistä ja työn mielekkyyden kokemista (Mäkikangas & Hakanen 2017, 72). Työilmapiiri tarkoittaa työyhteisössä yksilön kokemaa sosiaalista ilmapiiriä. Työilmapiiri muodostuu yksilön kokemista työoloista, työntekijöiden sosiaalisesta kanssakäymisestä ja työyhteisön yhteisöllisyydestä (Aro, Rämö, Aho, Lappi 2018, 41-42). Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet vaikuttavat työpaikan ihmissuhteisiin ja työyhteisön luonteeseen. Johtamisella voidaan edistää avointa ja positiivista työilmapiiriä, mikä tukee työssä viihtymistä (Juuti & Vuorela 2015, 118-120). Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivointiin esimerkiksi antamalla työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa omiin työtehtäviinsä (Aro, Rämö ym. 2018, 74). Jos työyhteisössä koetaan vakavia työilmapiiriongelmiä, kuten työpaikkakiusaamista, se vaikuttaa niin yksilölliseen työsuoritukseen, kuin myös muun henkilöstön työskentelyyn ja motivaatioon tehdä työtä. Tämä taas vaikuttaa työskentelytehokkuuteen millä on yhteys yrityksen tulokseen. Yrityksen suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä havainnollistetaan seuraavassa kaaviossa (Kaavio 2.).



Kaavio 2. Yrityksen suorituskyky ja siihen vaikuttavat tekijät, mukailien Burke & Litwin 1992 teoksessa Viitala & Jylhä 2013.

Kaaviossa 2. ilmaistaan yrityksen suorituskyvyn eri tekijöitä kolmessa eri tasossa. Transformaalinen taso tarkoittaa yrityksen toimintoja, jotka muodostavat kehyksen koko organisaatiolle. Näitä ovat organisaatiokulttuuri, organisaation missio ja visio ja johtaminen. Seuraavalla transaktionaalisella tasolla tarkoitetaan asioita, jotka heijastuvat transformaalisen tason toiminnoista organisaation sisällä vaikuttaviin asioihin, esimerkiksi visio, kulttuuri, strategia ja johtamiskäytännöt. Transformaaliset toiminnot määrittävät organisaation rakenteita, toimintajärjestelmiä, johtamisen käytäntöjä ja työyhteisön ilmapiiriä (Viitala & Jylhä, 2013, 280). Organisaation rakenteisiin, järjestelmiin ja käytäntöihin kuuluvat esimerkiksi tavoiteasetanta, palkitsemisjärjestelmät, suoritusten seurannan järjestelmät ja kehittämistyön toiminnot (Viitala & Jylhä 2013, 280.)

Kaaviossa 2. osoitetaan, kuinka koko organisaation tasot ovat joko suoraan tai välillisesti vaikutuksessa toisiinsa. Kaikki ylempien tasojen toiminnot (ulkoinen ympäristö, sisäinen ympäristö, organisaation rakenne, johtaminen) vaikuttavat myös suoraan yksilön työskentelyyn, työilmapiiriin ja motivaatioon. Tämä lähde valittiin tutkimuksen tietoperustaan, koska se havainnollistaa johtamisen keskeistä merkitystä koko organisaation toimintaan. Tärkeä huomio on, että yksilön toiminnoista on vaikutussuhde alhaalta ylöspäin organisaatioon. Työntekijöiden tarpeet, arvot, motivaatio ja osaamiskyky vaikuttavat operatiivisen johtamisen mahdollisuuksiin, jotka puolestaan vaikuttavat strategisen tason ratkaisuihin. Henkilöstön hyvinvointi ja hyvinvoinnin ylläpitäminen edistävät yrityksen tuloksellisesta suorituskykyä (Hyppänen 2013, 165.)

Organisaation suorituskykyyn vaikuttavat myös yrityksen ulkoinen toimintaympäristö ja sisäinen toimintaympäristö. Ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluvat mm. yrityksen kilpailuympäristö, poliittinen ja lainsäädännöllinen toimintaympäristö ja teknologia (Viitala & Jylhä 2013, 44). Teknologian nopea kehittyminen 1990-luvun alusta lähtien on muokannut koko yhteiskuntaa radikaalisti. Digitalisoinnin myötä yritysten tarjoamat palvelut ovat muuttuneet liikkuviksi, asiakkaat ovat tavoitettavissa ympäri maailman aikaeroista huolimatta. Teknologian merkitys on kasvanut työtä edistävien työvälineiden käytöstä työn toiminnan ohjaamiseen. Teknologian ansiosta saatavilla oleva tiedon määrä on räjähtänyt ja käsitys tiedosta on muuttunut staattisesta dynaamiseksi. Tieto ei ole enää absoluuttinen totuus, vaan kehittyvä uusiutuvana voimavarana koko ajan (Sydänmaanlakka 2014, 20-21.) Tiedon määrä, luotettavuus ja nopea saanti vaikuttavat johtamiseen haastavasti, vaatiessa nopeaa reagoitakykyä ja nopeaa päätöksentekoa esimiehiltä.

Johtamisen vaikutus työskentelyyn perustuu vuorovaikutustilanteeseen kahden yksilön välillä. Kumpikin yksilö edustaa omia arvojaan ja kommunikoivat ja reagoivat tilanteisiin eri tavoin. Tämän vuoksi eri henkilöt saattavat kokea johtamisen eri tavoin. Globalisoituneissa työympäristöissä monikulttuuriset työyhteisöt yleistyvät. Yritykset ovat yhä kansainvälisempiä, ja johtamiselta vaaditaan erityistä tilanneherkkyyttä. Millaisena johtaminen koetaan, ja miten se vaikuttaa työyhteisöön, on suuri merkitys henkilöstödynamiikkaan, työilmapiiriin ja yrityksen tuloksellisuuteen (Hyppänen 2013, 166; Juuti & Vuorela 2015, 45-52).

### **2.3 Taylorismista innovaatioihin ja itsensä johtamiseen**

Fredrick Taylor ja Henry Fayol olivat klassisten johtamisteorioiden luoja, jotka vaikuttivat merkittävästi 1900-luvun työn organisoimistapoihin ja johtamiseen (Seeck 2008, 98). Taylorin tieteellinen liikkeenjohto korosti johtamisen merkitystä työn tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseksi ja johtajan asemaa organisaatiossa. Johtajan tehtävä oli jakaa työtehtävät ja pitää johdettavat tiukassa kontrollissa, käskävällä johtamisella, johtajan rooli oli olla arvovaltainen (Seeck 2008, 51-54). Työn jakamisen eri tehtäviin eri ihmisille uskottiin lisäävän työn tehokkuutta ja tuottavuutta (Collin, Auvinen, Herranen ym. 2017, 68). Taylorin jäykkä johtamisteoria kehitti työelämän toimintojen tehostamisen, sarjatuotannon, ja loi pohjan esimerkiksi Henry Fordin tehdastyön prosessien liiketutkimukselle. Ford kehitti menestyksekkään tuotantomenetelmän, mekanisoituneen massatuotannon perustuen tieteelliseen liikkeen johdon teoriaan (Seeck 2008, 51-55;61-62).

Suomalaisen johtamiskulttuurin juuret ovat 1900-luvun teollisuuden suuryritysten johtamisotteesta, jossa johtaminen tarkoitti kuria. Suomalaisen johtamistyylin perinteisiin on kuvattu muun muassa suorituskeskeisyys, managerialistisuus, hierarkkisuus, asiapitoisuus, jäykkyys ja joustamattomuus (Collin, Auvinen, Herranen ym. 2017, 14).

Henry Fayol (1916/1990) erotti johtamiskyvyt ja tiedot toisistaan ja korosti johtamistaitoja yrityksen menestyksen pohjana. Fayolin mukaan johtaminen ei riipu henkilön persoonasta tai aiemmasta ammattiosaamisesta, vaan tarvitaan erityisiä organisointi- ja hallinnointitaitoja ylläpitää ja vaalia järjestelmällisyyttä (Seeck 2008, 167-168). Fayol korosti johtajan merkitystä yhteenkuuluvuuden ja oikeudenmukaisuuden vaalimisessa yrityksissä (Seeck 2008). Tämä loi pohjaa tilannesidonnaiselle johtamiselle. Tilannesidonnainen johtaminen perustuu johtamistilanteen hallintaan, eikä määrittele johtamistyyliä. Teorian mukaan johtaminen on muuttuva tilanne, johon johtajan on sopeuduttava ja löydettävä paras johtamistyyli arvioiden vastaanottavaa osapuolta (Northouse 2016, 93). Johtamistilanteisiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi: johtajan ja johdettavien henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten minäkuva, arvot, tunneäly, itsetunto ja osaaminen, työn luonne, organisaation rakenne ja organisaatiokulttuuri (Lämsä & Päivike 2013, 229-230).

1970-luvulla tilanne- ja tavoitejohtaminen yleistyivät, johtamistyyli kehittyi tilanteiden ja työntekijöiden mukaan tavoitteiden säilyessä samana. Tiimityön yleistyessä vaadittiin erilaista johtamista eri tiimeille, yli yksikkörajojen (Hyppänen, 2013, 25). Valmentaminen, kehittäminen ja prosessijohtaminen ja 1990-luvun lopulla muutosjohtaminen kehittyivät löytämään vastauksia johtamistyön haasteisiin (Hyppänen, 2013, 26).

1980-luvulla alkoi työelämän murros ja kehitysvaihe teknologisen kehittymisen vakiintuessa työelämän rakenteisiin. Organisaatorakenteiden madaltaminen alkoi näkyä esimiesten vähentymisenä ja tiimityöskentelyn lisääntymisenä. Työn monipuolistuessa työntekijöiltä alettiin vaatia monien taitojen samanaikaista hallintaa. Johtamistyötä alettiin tehdä laajemmin erilaisissa positioissa, esimerkiksi ylimmässä johdossa, linjajohtajana, matriisijohtajana, päällikkönä ja tiimin vetäjänä. Työympäristöt muotoituivat entistä enemmän vuorovaikutteisiksi, ja kansainvälinen suhdetoiminta kasvoi. Työmotivaation kasvattaminen ja ylläpitäminen, työyhteisötaitojen kehittäminen ja verkostojen hallinta nousivat johtamistyön trendeiksi. Ulkoisen toimintaympäristön nopeutuneiden rakennemuutosten ansiosta myös muutos- ja kehitystyö nousi yhdeksi johtamisen kulmakiveksi (Hyppänen 2013, 28-29).

2000-luvun liiketoimintaympäristön tunnusmerkkejä ovat jatkuva muutos ja nopeus. Yhteiskuntien kehittyessä lainsäädäntöjä uudistetaan ja vanhoja tapoja kehitetään paremmiksi ja nopeammiksi. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut virtuaalitoimintaympäristöt, globaalin viestinnän ja yhdistänyt markkinoita. Digitaalisuus on asettanut osaksi arkipäivää ja muuttanut liiketoimintaa pysyvästi esimerkiksi markkinoinnin toimintatapojen osalta (Sydänmaanlakka 2014, 21-32; Hamel 2007, 25-27.)

Globalisaation ja digitalisaation muovaamat markkinat asettavat haasteita johtamiselle. Yritysten toimintaympäristöt ovat muuttuneet tietoyhteiskunnasta verkostoihin, jossa tieto on saatavilla eri teknologisissa verkostoissa. Kyky hyödyntää verkostoja on osa uutta digitalisaation myötä kehittyntä osaamista (Sydänmaanlakka 2009, 26-29). Verkostotaidoilla tarkoitetaan esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntämistä osana yritystoimintaa ja markkinointia. Johtamisen muuttuminen ja kehittyminen toimintaympäristöjen luomien paineiden mukana on nostanut esille uusia teemoja ja johtamisteorioita kuten esimerkiksi jatkuvan uudistumisen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtamisen, ja palvelevan johtajuuden (Sydänmaanlakka 2014, 103-109; Yukl 2013, 105-109;135-140;336-337).

Strategiseen johtamiseen kuuluva jatkuva uudistuminen tarkoittaa organisaation kykyä ennakoida tulevia muutoksia ja johtaa muutokset onnistuneesti organisaation toimintaan. Jatkuvan uudistumisen edellytyksiä ovat yrityksen innovatiivisuus, jatkuva oppiminen, luovuus, osaamisen kehittäminen ja uudistava suorituksen johtaminen (Sydänmaanlakka 2009, 59).

Yrityksen innovatiivisuus tarkoittaa kykyä tuottaa ja luoda uusia innovaatioita, eli parannuksia ja uudistuksia, joilla saavutetaan organisaatiolle lisäarvoa (Sydänmaanlakka 2009, 60-61). Organisaatioiden innovatiivisuutta haetaan esimerkiksi panostamalla henkilöstön erinomaiseen johtamiseen ja motivoimiseen esimerkiksi palvelevalla johtajuudella. Palveleva johtajuus tarkoittaa ihmiskeskeistä johtamistyyliä, jossa johtamisessa otetaan huomioon erityisesti johdettavien henkilöiden tarpeet ja halut ensisijalle yrityksen tavoitteiden sijaan (Yukl 2013, 336). Palvelevaa johtamista kuvaavat tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Johtaminen tapahtuu kuuntelemalla johdettavia, ja tukemalla johdettavien henkilöiden kehitystä ja vastuunottamista valtuuttamalla heille työtehtäviä. Palvelevan johtamisen voimaannuttaminen, eli johdettavien sisäisen motivaation tukeminen voi lisätä työyhteisön terveyttä ja hyvinvointia ja työn imua (Aro, Rämö, Aho ym. 2018, 75-77). Palveleva johtamistyyli lisää työntekijöiden lojaaliutta ja sitoutumista organisaatioon, ja vahvistaa tehokkuutta lisäten yhteistyöhalukkuutta ja työtyytyväisyyttä (Yukl 2013, 337). Palvelevan johtajuusteorian motiivina on työyhteisön luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen ja mahdollistaminen (Yukl 2013, 337).

Jatkuva oppiminen tarkoittaa organisaation valmiutta kyseenalaistaa omat toimintatansa ja rakentaa uuteen tietoon perustuvia käytäntöjä toiminnan tehostamiseksi (Juuti & Vuorela 2015, 68-70). Jatkuvan oppimisen lähtökohdat ovat henkilöstössä, joka on valmis kehittämään ja oivaltamaan, miten tietty toiminto voitaisiin tehdä uudella tavalla. Oppiminen vaatii myös uuden tutkimista, rohkeutta ja kouluttautumista niin yksilöiltä kuin työyhteisön tiimeiltä (Sydänmaanlakka 2009, 63). Suurten ikäluokkien ikääntyminen ja eläköityminen luo paineen yritysten työvoimapolitiikkaan. Eri ikäisten henkilöiden johtaminen samassa organisaatiossa vaatii johtamiselta muuntautumiskykyä. Kokemusta omaavan vanhemman sukupolven osaamisen kehittäminen ja nuoren työvoiman kiinnittäminen ja sitouttaminen yritykseen vaatii johtajuudelta tasapainottelua ja uudistumista.

Osaamisen kehittäminen tarkoittaa organisaation osaamistasojen uudelleenarviointia. Kun nykyiset osaamistasot ovat arvioitu, asetetaan osaamiselle uudet tavoitteet, mille tasolle osaaminen halutaan kehittää ja luodaan kehityssuunnitelmat (Sydänmaanlakka 2009, 63). Osaamisen kehittäminen painottuu tiedon sijasta enemmän taitojen hallintaan, kuten esimerkiksi digitaalisten sovellusten hallintaan, vuorovaikutustaitoihin ja tunneälytaitoihin (Sydänmaanlakka 2009, 64-65).

X ja Y-sukupolvet arvottavat erilaisia arvoja kuin vanhempi ikäpolvi. Sukupolvi X ja vanhemmat ikäluokat ovat kokeneet auktoriteettisen suorituksen johtamisen ja työmarkkinoiden nousukiidot Nokian menestyksen aikana, nuoremmat sukupolvet taas tiukentuneilla työmarkkinoilla uuden innovoinnin ja luovan johtamisen edut, kuten esimerkiksi peliyhtiö Supercellin kansainvälinen menestystarina osoittaa (Lappalainen, Talouselämä 2013; Sydänmaanlakka 2014, 170-172). Nuoremmat sukupolvet edellyttävät johtamiselta uudistuvaa otetta (Sydänmaanlakka 2009, 38-40). Esimerkiksi suomalaisen johtamisen perikuva, suorituksen johtaminen koetaan byrokraattisena ja työläänä yksilöön keskittyvänä arviointiprosessina, mikä ei anna vapauksia luovuudelle ja työn suorittamiselle nopean syklin liiketoimintaympäristössä (Sydänmaanlakka 2014, 76-81). 1950-luvulta lähtöisin oleva suorituksen johtaminen tarkoittaa johtamistyyliä, jossa johtaminen on selkeästi tavoitteellista ja suorituksen parantamiseen keskittyvää. Koko organisaatio tietää mikä on toiminnan tarkoitus, mikä on missio ja mitkä ovat yhteiset tavoitteet, joiden avulla tavoitteiden toteuttamista ja työn arviointia on helppo seurata. Työn arviointia tehdään esimerkiksi johtajan ja johdettavan välisissä kehityskeskusteluissa, joilla pyritään tehostamaan ja kehittämään työtä (Sydänmaanlakka 2009, 72-80.)

Perinteisen suorituksen johtamisen rinnalle on kehittynyt uusi termi, onnistumisen johtaminen, joka korostaa yksilön itseohjautuvuutta, toiminnan vapautta, avoimuutta ja toiminto-

jen läpinäkyvyyttä. Tavoitteet ovat määriteltä ja niihin sitoudutaan, mutta tavoitteiden saavuttaminen ja millä menetelmillä tavoitteet saavutetaan, on henkilöstä itsestään kiinni (Sydänmaanlakka 2014, 77-80.)

## 2.4 Johtamisen tutkimukset

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämä verkostotutkimus suomalaisesta johtajuudesta (2018) kertoo, että suomalaiset johtajat ovat asiakeskeisiä prosessien asiantuntijoita. Tutkimus teetettiin osana Työelämä 2020-hanketta, jonka tavoitteena on tehdä suomalaisesta työelämästä vetovoimaisempaa ja saavuttaa Suomeen Euroopan paras työelämä vuoteen 2020 mennessä (Työ- ja elinkeinoministeriö, Työelämä 2020-hanke, 2018). Hankkeen johtamistutkimuksessa korostetaan, että ensisijaisesti suomalaista johtajuutta ei ole olemassa, vaan johtajuus on aina tilanteeseen perustuvaa, ei kansallisuuteen (Työelämä 2020-hanke, 2018, 12-15). Suomalainen johtaminen kuvataan selkeäksi, rehelliseksi ja luotettavaksi. Suomalaiset työympäristöt ovat matalahierarkkisia, joissa valtaetäisyydet ovat matalia ja johtaja on helposti lähestyttävä. Suomalaisen johtajan tunnuspiirteiksi kuvataan suoruus, nöyryys ja vaatimattomuus. Asiakeskeisyys ja tehokkaat prosessit takaavat yritysten tuloksellisuuden, mutta tutkimuksen mukaan suomalaisen johtajuuden heikkoudet ovat vuorovaikutuksessa ja sosiaalisessa osaamisessa. Kyky innostaa ihmisiä, saada aikaan keskustelua ja luoda merkityksellisyyden tunnetta työyhteisöön kuvataan tutkimuksessa suomalaisen johtajuuden haasteiksi ja kehityskohteiksi (Työelämä 2020-hanke, 2018, 16-17). Tutkimukseen haastateltiin 13 johtajaa ja tutkimusaineistosta järjestettiin määrittelytyöpajatyöskentelyä n. 50 suomalaisen johtajan, asiantuntijan ja tutkijan avulla.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulun, Filosofian Akatemia Oy:n, Aalto yliopiston ja Tekesin yhteistyö tutkimushankkeessa nimeltään ”Leading Passion – How to create a culture of engagement?” (2015-2017) tutkittiin innostamista ja sen johtamista. Tutkimushankkeessa olivat mukana kumppaniorganisaatioina: Clear Channel, Suomen Ekonomit, Pipelife Finland ja Santander. Tutkimus tehtiin kolmena osatutkimuksena, joista ensimmäinen keskittyi aiheeseen: ”1. Miten innostamista johdetaan, millaisia mielikuvia nuorilla työntekijöillä on innostamisesta ja johtamisesta”.

Ensimmäisen osatutkimuksen mukaan nuoret osaajat ovat sitoutuneita työhönsä, mutta kaipaavat vapautta, vaihtelevia työtehtäviä ja mahdollisuuksia kehittymiselle. Vaikka itseohjautuvuutta korostetaan, johtajuudella on tärkeä tehtävä osoittaa toiminnan suunta ja olla tukitoimintona, esimerkiksi vähentämällä työntekijöiden stressiä ja kiireen kokemusta. Riittävä palaute ja keskusteleva, dialoginen työympäristö ja nähdäksesi ja kuulla tulleminen työyhteisöissä olivat tärkeitä asioita nuorille osaajille (Marttinen 2017, 159). Tutkimuksesta käy ilmi, että johtaminen ei ole enää ainoastaan yksilön suoritus ja henkilöön sidottu ominaisuus, vaan enemmän ihmisten välistä toimintaa tapahtuen prosessina. Nykyään johtaminen voi tapahtua monen ihmisen yhteistyönä ja toimintana ilman yksittäistä selkeää johtajaa (Marttinen 2017, 161).

Sosiaali- ja terveysministeriön teettämä tulevaisuuskatsaus Työelämä 2025 ennustaa, että johtaminen on yhä enemmän innovaatiota ja luovuutta korostavaa toimintaa tulevaisuudessa. Luovuus, innovatiivisuus ja visionäärisyys ovat edellytys kehittymiselle ja menestyville yrityksille. Tulevaisuuden johtajilta ja esimiestyöltä vaaditaan uutta johtamistaitoa valjasta luovuus ja innovatiivisuus organisaation resursseiksi (Työelämä 2025-katsaus, 39). Globalisoituneessa maailmassa kilpailuetua ja tuottavuutta hankitaan osaamisesta ja osaamisen ylläpidosta. Toiminnan jatkuva kehittäminen ja uudistuminen edellyttää uusia näkemyksiä ja ideoita, joka edellyttää avointa luottamussuhdetta ja vuorovaikutusta johdon ja johdettavien välillä. (Työelämä 2025-katsaus, 40). Työelämäkulttuuri muuttuu yhteisöllisemmäksi toiminnaksi, jossa työntekijöille annetaan enemmän itsenäisempää päätöksentekoa ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, joka lisää motivaatiota. Työ muuttuu ja on muuttunut digitaalisessa murroksessa sisällöltään pirstaloituneemmaksi, jossa moniosaaminen on vaatimus (Sydänmaanlakka 2014, 31).

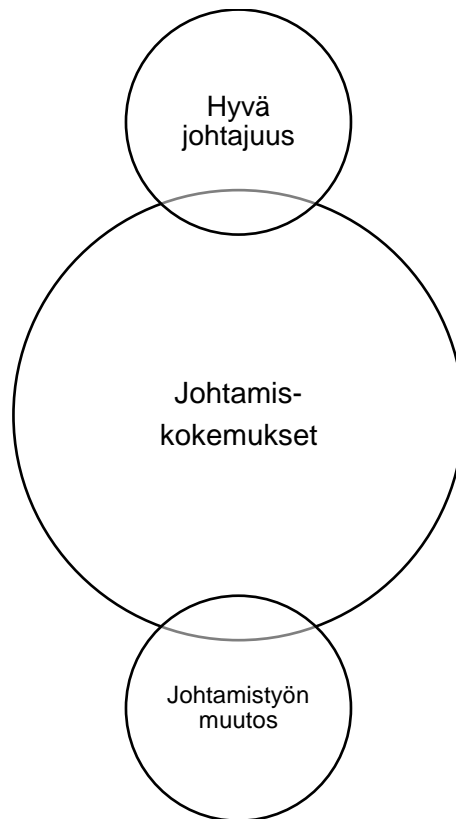


### 3 Tutkimuksen toteuttaminen

Seuraavaksi kerron miten ja millä tutkimusmenetelmillä toteutin tutkimuksen. Ensimmäiseksi esittelen tutkimushaastattelun suunnitteluprosessia ja tutkimusmenetelmien valintaa. Kerron haastatteluiden teemoista ja haastattelun sisällön suunnittelusta. Avaan tutkimushaastattelutilanteita ja kerron miten tutkimusaineisto on kerätty, ja miten analysoin aineiston. Lopuksi kerron tutkimuksen kulun kohta kohdalta haastattelukysymyksittäin.

#### 3.1 Tutkimushaastattelun suunnittelu ja tutkimusmenetelmät

Toteutin tutkimuksen puolistrukturoituna teemahaastatteluna (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 64). Valitsin tutkimukseen teemahaastattelun, koska halusin saada kohderyhmän omat kokemukset esiin ja heidän oman äänensä tutkimukseen. Seuraavassa kaaviossa havainnollistan tutkimushaastattelun teemoja ja miten valitsin teemat.



Kaavio 2. Tutkimushaastattelun teemat

Kaavio 2. kuvastaa tutkimuksen rakennetta, jonka ytimessä on tutkimuskysymys, millaisia kokemuksia johtamisesta on esimiehillä ja organisaation jäsenillä ja miten he kokevat johtamisen vaikuttavan työskentelyyn. Haastattelujen ydinteema ovat johtamisen kokemukset. Ytimen ympärillä ovat tukiteemat johtamistyön muutos ja hyvä johtajuus, jotka ovat linkittyneitä tutkimuksen ytimeen ja tutkivat toista tutkimuskysymystä: mitä haasteita johtamisessa on.

Valitsin tutkimushaastatteluihin nämä teemat, koska ne olivat ajankohtaisimpia toistuvia teemoja aiemmissa johtamistyön tutkimuksissa ja katselmuksissa (Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus 2018-verkostotutkimus, Filosofian akatemia, 2018 & Työelämä 2025 -tulevaisuuskatsaus, Sosiaali -ja terveystieteiden ministeriö, 2015).

Käsittelin johtamistyön kokemuksia haastatteluissa kysymällä, millaisena kohderyhmä kokee esimiehensä johtamisen ja millaisia kokemuksia heillä on johtamisesta suomalaisessa tai muissa työympäristöissä. Johtamistyön kokemukset ovat tutkimuksen ydinteema, jolla etsin vastausta tutkimuskysymykseen, millaisia kokemuksia johtamistyöstä on esimiehillä ja organisaation jäsenillä.

Hyvän johtajuuden teemaa kartoitin kysymyksillä: ”Millaista on hyvä johtajuus?”, ”Onko johtamisella merkitystä sinun työhösi?” ja ”Mainitse mielestäsi kolme tärkeintä johtajan ominaisuutta”. Näillä kysymyksillä etsin kohderyhmän mielipiteitä ja esimerkkejä hyvästä johtamisesta, tukena heidän kokemuksilleen.

Haastatteluiden sisällön suunnittelussa otin huomioon kohderyhmän luonteen. Valitsin tutkimukseen kohderyhmäksi henkilöitä, joiden ammatillinen osaaminen ja työtehtävät olivat optimaalisia tutkimuksen aihepiiriä ajatellen. Pyrin valitsemaan tutkimukseen johtamis- ja esimiestyön ammattilaisia ja henkilöitä, joilla olisi riittävästi työkokemusta, ja siten tuottaisivat tutkimukselle arvokasta ja luotettavaa sisältöä. Tutkimukseen valitut henkilöt olivat eri toimialoilta, jotta tutkimusaineistosta pystyttiin tekemään vertailua eri toimialojen kesken ja tutkimaan löytyisikö eri alojen väliltä merkittäviä eroja tai yhtäläisyyksiä.

Huomioin haastatteluiden sisällössä kysymysten selkeyden, luettavuuden ja ymmärrettävyyden. Suunnittelin haastattelukysymykset siten että niihin olisi helppo tarttua ja vastata omin sanoin. Huomioin haastattelukysymysten esitysjärjestyksen, aloitin helpoimmista ja neutraaleista kysymyksistä, kuten työkokemusvuosista edeten syvällisempiin kysymyksiin kuten esimerkiksi ”mitä johtaminen merkitsee sinulle?”.

Kohdistin johtamistyön muutos -teemaa käsittelevät kysymykset erityisesti kohderyhmän esimiehille perustuen heidän ammatilliseen asiantuntijuuteensa. Esimiehiä pyydettiin arvioimaan omaa johtamistyötään ja kertomaan mitä haasteita he kokevat suurimmaksi esimiestyössä. Haastattelukysymyksiä ”mitä johtamistyö merkitsee?”, ja ”mitä johtajalta vaaditaan tämän päivän työelämässä?” hankin tutkimusaineistoa johtamistyön haasteista.

### 3.2 Haastattelutilanteet

Tutkimukseen osallistui neljä esimiestä ja neljä organisaation jäsentä eri liiketoiminnallisilta aloilta. Tutkimuksen tavoitteena oli toteuttaa haastattelut kasvotusten, mutta yhteensopimattomien aikataulujen takia osa haastatteluista toteutettiin sähköpostitse. Tutkimushaastatteluista yksi haastattelu suoritettiin ryhmähaastatteluna, johon osallistuivat kolme kaupan alan esimiestä. Yksi haastattelu suoritettiin kahden keskisenä haastatteluna, johon osallistui kahvilatoiminnan esimies. Loput haastattelut toteutuivat sähköpostitse. Sähköpostitse lähetettyjen haastatteluiden yhteyteen lisäsin sähköpostiviestiin tiedon tutkimuksen taustatiedot, yhteystiedot ja ohjeistuksen kysymyksiin vastaamiseen avoimesti ja aihepiiriin liittyvistä omista kokemuksista.

Ennen virallisen haastattelun alkua jaoin haastateltaville haastattelulomakkeet, joista he näkivät selkeästi haastattelukysymykset ja tilanteen kulun, ja pystyivät pohtimaan ja perehtymään kysyttäviin aiheisiin.

Avasin keskustelun ja pohjustin haastattelutilannetta kertomalla mistä tutkimuksessa on kyse, millaista tutkimusta teen ja miksi. Toimin tutkimuksessa tutkimushaastattelijana ja käytin osallistuvaa havainnointia haastattelutilanteissa havainnoimalla haastateltavien sanatonta viestintää ja reaktioita kysymyksiin. Ohjeistin kohderyhmää vastaamaan avoimesti ja rehellisesti omista kokemuksistaan ja näkökulmistaan johtamisesta ja kerroin, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin ei ole pakollista vastata luottamuksen ja rennon ilmapiirin lisäämiseksi haastattelutilanteessa. Korostin tutkimuksen anonyymisyyttä, jotta haastateltavat tuntisivat olonsa rohkeammiksi ja vastaushalukkuus kasvaisi. Haastattelutilanteissa luin kysymykset ääneen haastateltaville, toimin haastattelujen rytmittäjänä ja annoin lisätietoja kysymyksistä tarvittaessa. Dokumentoin haastattelutilanteet ylös muistiinpanoiksi samalla havainnoiden haastateltavien ilmeitä, eleitä ja äänenpainoa. Sähköpostihaastatteluissa havainnoin vastauksen pituutta ja sisältöä, vastattiinko siihen mitä haastattelussa kysyttiin vai aiheen ohi. Ryhmähaastatteluissa huomioin ryhmän vuorovaikutteista keskustelua ja keskustelun kulkua.

Pyysin kohderyhmää kertomaan esimerkkejä mielipiteidensä tueksi ja perusteluiksi tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Ohjeistin tutkimukseen osallistuneet esimiehet arvioimaan erikseen omaa johtamistyötään ja vastaamaan erillisiiin heille tarkoitettuihin kysymyksiin. Kaikki haastattelut etenivät puolistrukturoidusti keskustellen, noudattaen haastattelulomakkeen runkoa. Johdattelin haastateltavia haastattelun teemoihin antamalla heille esimerkkejä ajankohtaisista johtamistyön tutkimuksista ja omista kokemuksistani johtamistyöstä.

Tutkimushaastatteluiden tavoitteena oli pitää haastattelutilanteet mahdollisimman rentona keskustelutilanteena ja positiivisessa hengessä negatiivisuuden ja kriittisyyden välttämiseksi. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut kritisoida tutkittavien henkilöiden kokemia johtamiskokemuksia tai heidän kokemaansa nykyistä johtamista, vaan tehdä tulkintaa johtamisen vaikutuksesta työskentelyyn perustuen kohderyhmän kokemuksiin. Tutkimukseen osallistuneilta haastateltavilta ei kerätty yksilöityä dataa, eikä tutkimustuloksien tieto ole yhdistettävissä henkilöihin. Huomioin haastateltavien kertomien asioiden sensitiivisyyden haastattelujen dokumentointivaiheessa, en tiedustellut haastateltavien nimiä tai ikää, enkä tietoja missä tai milloin kokemus oli tapahtunut. Keskityin dokumentoimaan haastateltavan kokemuksen mahdollisimman tarkasti kuten hän sen ilmaisi haastattelussa. Keskityin havainnoimaan, millaisia reaktioita kysymykset aiheuttivat haastateltavissa.

Tutkimusaineiston analysointi tapahtui käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Keräsin tutkimusaineiston muistiinpanoiksi, ja tutkin haastattelujen muistiinpanoja ensin pelkistään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92). Pelkistin tutkimusaineistosta mielenkiintoisimmat ja eniten keskustelua herättäneet aiheet ja vertailin näitä aiempiin johtamistyön tutkimuksiin. Kirjoitin sana sanalta haastatteluista auki. Tarkastelin tutkimusaineistoa kriittisesti ja pohdin syvempiä merkityksiä haastatteluista. Luin aineistoa useampaan otteeseen, pelkistin lisää, vertailin ja luokittelin tutkimusdataa haastatteluteemojen mukaisesti. Etsin haastatteluista kohderyhmän vastausten eroja ja yhtäläisyyksiä. Pohdin kohderyhmän (esimiehet/tiimin jäsenet) eroja ja mistä erot johtuvat. Käytin värikoodausta ja huomioin myös haastattelutilanteiden sanattoman viestinnän merkitystä aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-107.) Luokittelin tutkimuksesta esiin nousseita päätelmiä haastatteluteemojen mukaan. Tein yhteenvetoa ja pohdintaa muodostaessani olettamuksia ja käsitteitä tutkimuksesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92-94.)

### **3.3 Kokemukset johtamisesta**

Seuraavaksi esittelen tutkimuksen kulun haastattelukysymyksittäin. Käytän haastateltavista numeroituja lyhennelmiä T1, T2, T3, T4, ja E1, E2, E3, E4. T tarkoittaa tiiminjäsentä ja E esimiestä.

Tiedustelin haastatteluissa ensimmäiseksi osallistujien työtehtäviä kysymällä ovatko he a) tiimin jäseniä vai b) esimiehiä. Tämän jälkeen tiedustelin haastateltavien henkilöiden työpalvelusvuosia. Halusin vertailla tutkimuksessa, olisiko eri työtehtävillä ja työkokemusvuosilla merkitystä johtamistyön kokemuksiin. Jakaumat oli asetettu seuraavasti: ”Oletko ollut työelämässä a) alle 5 vuotta, b) 5-10 vuotta, c) 10-15 vuotta, d) 15-20 vuotta, tai e) 20+ vuotta” (Haastattelulomake, liite 1.).

Työkokemusvuodet jakautuivat tutkimuksessa tasaisesti kolmen vuosimittarin välillä, haastateltavat olivat olleet b) 5-10 vuotta c) 10-15 vuotta d) 15-20 vuoden ajan työelämässä. Tiimin jäsenet olivat lähtökohtaisesti olleet vähemmän aikaa työelämässä, kuin esimiehet. Kohderyhmän henkilöt olivat kerryttäneet työkokemusta, mikä oli tutkimuksen kohderyhmän tavoite luotettavuuden lisäämiseksi.

Seuraavaksi pyysin haastateltavia lukemaan haastattelulomakkeen kolmannen kysymyksen vastausvaihtoehdot. Haastateltavien piti valita alla olevasta taulukosta yksi johtamistyyli mikä kuvastaisi eniten heidän kokemaansa johtamistyyliä.

Taulukko 2. Haastattelukysymys 3. Millaisena koet esimiehesi johtamisen? (Liite 1.)

<p>Valmentava</p> <p>Koet että esimiehesi on valmentajana yhteisessä joukkueessanne. Toimitte tiiviissä yhteistyössä. Tiimillänne on yhteiset päämäärät ja pyritte yhdessä kohti tavoitteitanne. Esimiehesi avustaa sinua ja tsemppaa työtehtävissäsi ja johtaa kokonaisuutta.</p>	<p>Suorituskeskeinen</p> <p>Koet että esimiehesi arvostaa suorituksia. Esimiehesi on tarkka, luotettava ja vankka tuki, joka on valmis vaatimaan itseltään ja alaisiltaan. Tehokkuus ja tuottavuus korostuvat esimiehesi johtamisessa ja tekemisessä.</p>
<p>Luova, innovatiivinen</p> <p>Koet että esimiehesi on antanut sinulle vapauden tehdä itse omia päätöksiä työtilanteissa ja pystyt vaikuttamaan omaan työhösi. Esimiehesi luottaa luovuuteesi haastavissa työtilanteissa. Esimiehesi ohjeistaa, mutta päätöksentekovastuu on sinulla.</p>	<p>Jokin muu, mikä</p>

Valitsin tämän haastattelukysymyksen, koska halusin tiedustella, kuinka kohderyhmä omin sanoin kokee esimiehensä johtamistyylin. Valitsin kolme eniten toisistaan eroavaa ja

ajankohtaista johtamistyyli-suuntausta; valmentavan johtamisen, suorituskeskeisen johtamisen ja luovan, innovatiivisen johtamisen (Sydänmaanlakka 2009, 58-59, Yukl 2013, 114-119).

Eniten vastauksia sai suorituskeskeinen, tehokkuuteen ja tuottavuuteen keskittyvä johtaminen. *”Suomalainen johtaminen on suoraa, sulle tehdään selväksi mitä sulta halutaan, mitä työnkuvaan kuuluu ja mihin tavoitellaan.”* kommentoi eräs esimies. Esimiehet kokivat johtamisen olevan enemmän suorituskeskeisempää kuin tiimin jäsenet. T1-T3 kertoivat haastatteluihinsa kokevansa valmentavaa johtamista ja T4 luovaa, innovatiivista johtamista. Haastattelutilanteessa haastateltavat tiedustelivat, onko valittava vain yksi vaihtoehto. Haastateltavat pohtivat vastaustaan valmentavan ja suorituskeskeisen välillä. *”Kokemuksieni mukaan suomalaiset johtajat ovat suurimmaksi osaksi suorituskeskeisiä korostaen työn tehokkuutta ja asetetaan tietyt tavoitteet, joihin työntekijän tulee päästä.”* pohti eräs tiimin jäsen.

Pyysin haastattelukysymyksillä numero neljä ja viisi kohderyhmää vastaamaan kokemuksestaan johtamistyöstä esimerkiksi edellisessä tai nykyisessä työpaikassa. Haastattelukysymykseen numero neljä, *”Miten johtaminen vaikuttaa työskentelyysi?”* haastateltaville annettiin seuraavat vastausvaihtoehdot:

Miten johtaminen vaikuttaa työskentelyysi? Valitse seuraavista vaihtoehdoista:

- a) Motivoi, palkitsee, helpottaa, tukee, auttaa jaksamaan työssä
- b) Haastaa, testaa rajoja, kehittää
- c) Antaa suuntaviivat ja erilaisia näkökulmia työskentelyyn
- d) Inspiroi, auttaa hahmottamaan kokonais kuvaa
- e) Ei mitenkään / en osaa sanoa / jollain muulla tavalla, miten?

Esimehet arvioivat johtamisen vaikutusta omaan työskentelyynsä. Eniten vastauksia sai vastausvaihtoehto vastasi johtamisen motivoivan, palkitsevan, tukevan ja helpottavan työskentelyä ja auttavan jaksamaan työssä. Eri toimialoilla ei ilmennyt suuria vaihteluita vastauksissa. Johtaminen koettiin myös työskentelyä haastavana, rajoja testaavana ja kehittäväksi toimintona. Johtamisen korostettiin olevan enemmän kuin pelkkä ohjeistus työntekoon. *”Hyvä esimies pysyy päätösten takana ja kertoo, miksi näin tehdään.”* mainitsi eräs esimies.

Seuraavaksi esittelen tutkimushaastateltavien johtamiskokemuksia. Haastattelukysymyksen ”Millaisia kokemuksia sinulla on johtamisesta suomalaisessa (tai muissa) työympäristöissä?” tarkoitus oli pohtia johtamistyön yhteyttä kohderyhmän työskentelyyn. Kysymys herätti haastateltavissa aluksi epäröintiä ja aiheen arkuutta erityisesti esimiehillä, mutta myös tunnekokemuksia, ja toi esiin erilaisia kokemuksia eri työhistorioista. Haastateltavien sanaton viestintä vaikutti vaivaantuneelta. Haastattelujen keskustelu oli hyvin neutraalia. Eräs haastateltava kertoi kokeneensa esimiestyötä, jossa johtaminen suoritettiin pelon avulla. Kokemus oli jäänyt hänen mieleensä silloisen esimiehen käyttäytymisestä, esimies vahti, tulkitsti työntekijöiden sanomisia väärin ja käytti valta-asemaansa alaisten aliarviointiin ja negatiivisen palautteen antamiseen. Johtamisen luoma pelkotunnetila työyhteisössä vaikutti henkilön työssäjaksamiseen ja työsuoriutumiseen. Esimiehen käytös ja johtamistyylit vaikuttivat heikentävästi työilmapiiriin ja henkilön työskentelytapoihin, myös seuraavissa työpaikoissa.

Toinen haastateltava kommentoi kokeneensa aiemmassa työssään esimiehensä toiminnan olleen liian kaverillinen, eikä hän saavuttanut tarvittavaa auktoriteettista asemaa esimiehenä. Näitä kahta kokemusta voisi kuvata toistensa ääripäiksi, työyhteisön hallitsemista pelolla ja ”liian toverillista” johtamista.

Tiimin jäsenet korostivat johtamisen vaikuttavan työtehtävien suorituksen lisäksi työn mielekkyyteen ja viihtyvyyteen. Esimiestyöllä koettiin olevan tärkeä ja vaikutusvaltainen asema koko työympäristöön. *”Kaikki esimieheni tähänastisella työurallani ovat olleet työntekijälle helposti lähestyttäviä sekä tarjonneet riittävää ohjausta ja ohjeistusta tarvittaessa.”* kertoi eräs tiimin jäsen kokemuksistaan.

Johtamisen tärkeimmiksi toiminnoiksi korostuivat kannustaminen, palautteen antamisen tärkeys ja esimiehen läsnäolo. Esimiehet korostivat myös henkilökemioiden merkitystä ja oppimiskokemuksia. *”Se vaikuttaa niin paljon miten eri ihmisillä on eri käsityksen johtamisesta - Haaste on se että miten sä saat sisäistettyä saman asian monelle ihmiselle samalla lailla. Siinä on kyse interaktiivisesta vuorovaikutustilasta.”* kertoi eräs esimies.

### 3.4 Mitä hyvä johtajuus merkitsee?

Kysyin haastatteluissa hyvän johtajuuden tunnusmerkkejä kysymyksellä ”Millaista on hyvä johtajuus?” ja halusin tulkita haastateltavien mielikuvia hyvästä johtamisesta. Tutkimus-haastatteluissa hyvän johtajuuden toistuvat teemat olivat kommunikoinnin merkitys ja tilan antaminen. Kohderyhmä koki tärkeäksi, että johtajan tulee antaa raamit työskentelyyn, mutta myös tilaa johdettavalle suorittaa ja toteuttaa tehtävänsä luovasti luotujen sääntöjen puitteissa. Tämän toimintatavan koettiin mahdollistavan johdettavan kehittymisen itsenäisesti. Erityisesti tiimin jäsenet korostivat työntekijän oman tilan arvostamista ja itsenäistä työskentelyotetta. Rakentavan palautteen antaminen ja viestintä koettiin hyväksi johtamiseksi. *”Sitä että ohjataan ihmisiä oikeaan suuntaan, mutta annetaan vapautta hoitaa asioita myös omalla tavalla. Asetetaan selkeät rajat, mutta niiden puitteissa on vapauksia toimia. Annetaan rakentavaa palautetta, ei pelkästään kerrota epäkohtia. Asiat voi aina sanoa monella tavalla.”* *”Hyvä esimies on luotettava, helposti lähestyttävä ja hän hahmottaa suuria kokonaisuuksia. Hän kannustaa alaisiaan ja on yhtä lailla osa tiimiä, mutta osaa tarvittaessa myös asettaa alaisilleen tavoitteita ja olla vaativa.”* kommentoivat eräät tiimin jäsenet mielipiteitään.

Esimiehet korostivat hyvässä johtamisessa työyhteisön selkeiden sääntöjen ylläpitoa, tasapuolisuutta ja jämäkkyyttä. Työntekijän motivoiminen ja miten motivoida herättivät paljon keskustelua tutkimushaastatteluissa. Aihe toi esiin näkökulmia johtamistyön vaativuudesta. Johdettavan osallistaminen ja omaan työskentelyyn vaikuttaminen koettiin eniten motivoivaksi vaikutukseksi työssä. *”Esimiehen tulee olla tiukka, joka asettaa päämäärät ja pystyy pitämään kiinni niistä”*. *”Se on hyvä, jos osaa luoda tai tuoda asian tai idean työntekijälle niin että alainen keksii sen itse. Se motivoi ja osallistuttaa työntekijää oman työn arviointiin, päätöksentekoon ja kehitykseen.”* Eri toimialojen haastatteluissa ei ilmennyt eroja.

Osallistamisen vaikutus on tutkitusti motivoiva ja työtyytyväisyyttä lisäävä. Kun työntekijä saa asettaa omia tavoitteitaan ja pääsee vaikuttamaan omaan työskentelyynsä se sitouttaa enemmän kuin vastaavasti käskytyksmuotoisesti annetut tavoitteet (Yukl 2013, 116-120).



### 3.5 Johtamistyön muutos

Entistä itseohjautuvampaan, teknologisempaan ja etäisempään työskentelyyn muuttuva työelämä asettaa muutospainetta myös johtamiselle. *”Kai sekin jotain kertoo, kun 10 vuoden uran aikana on ollut yksi hyvä henkilöstöpäällikkö.”* kommentoi eräs esimies.

Muuttuvat lainsäädännöt, asenteet, ihmisten elämäntavat ja kulutustarpeet muokkaavat yhteiskuntaa ja työn suorittamista. Onnistunut kehitys ja uudistuminen ympäristön vaatimalla tavalla on yksi organisaation apu pysyä kehityksen kyydissä. Digitalisaatio ja globalisaatio ovat muokanneet teollisesta yhteiskunnasta verkostoyhteiskunnan, jossa muutosnopeus ja yllätyksellisyys muokkaavat työympäristöjä jatkuvasti (Sydänmaanlakka, 2014, 21-23.)

Selvitin tutkimuksessa johtamistyön kokemusten lisäksi millaisia haasteita esimiehet kokevat tällä hetkellä olevan johtamistyössä jatkuvan muutoksen alla. Esitin haastatteluissa kysymykset nro 8 ja 9 (liite 1.) ensisijaisesti esimiesasemassa työskenteleville kohderyhmän jäsenille. Kysymyksessä pyydettiin valitsemaan seuraavista vaihtoehdoista kolme suurinta haastetta johtamistyölle. Seuraavassa taulukossa esittelen kysymyksen 9 ja sen vastausvaihtoehdot.

Taulukko 3. Tutkimushaastattelu, kysymys 9. (Liite 1.)

9. Oletko kohdannut haasteita johtamisessasi? Jos kyllä, niin mitä seuraavista: (Valitse kolme suurinta haastetta)	
a.	Työmarkkinoiden muutos
	Epävakaa työtilanteet ja määräaikaisten työsuhteiden yleistyminen, vuokratyön yleistyminen, henkilöstön sitouttaminen
b.	Teknologian takeover
	24/7 online tavoitettavuus, ei rajaa vapaa-ajan ja työn välillä
c.	Globaali kilpailu
	Paine ja kiire, kilpailu vaatii nopeaa reagointia ja nopeaa päätöksentekoa
d.	Maineen ylläpito
	Sosiaalinen median vaikutus, julkisuus, yleistynyt julkinen kritisointi
e.	Luotettavan tiedon saanti ja ylläpito
	Tiedon määrä on räjähtänyt, laatu jää jälkeen
f.	Osaamisen kehitys ja ylläpito
	Kyky hallita verkostoja ja johtaa moninaista työympäristöä

Annoin haastattelukysymyksessä kuusi vastausvaihtoehtoa haastateltaville. Esimerkiksi työmarkkinoiden muutokseen liittyviä haasteita johtamistyölle ovat epävakaiden työtilanteiden, määräaikaisten työsuhteiden ja vuokratyön yleistyminen ja henkilöstön sitouttaminen.

Esimiehet kokivat työmarkkinoiden muutoksen olevan suurin haaste johtamistyölle. Epävakaiden työtilanteiden ja määräaikaisten työsuhteiden yleistymisen kerrottiin tuovan epävarmuutta työyhteisöön ja työmoraaalin löystymistä johdettavilla. Henkilöstön sitouttaminen erityisesti hektisissä työympäristöissä kuvattiin vaikeaksi. Toiseksi suurimmaksi haasteeksi kuvailtiin teknologinen työympäristön kehitys. Jatkuvan tavoitettavuuden kerrottiin vaikuttavan johtajan läsnäoloon, jaksamiseen ja kärsivällisyyteen, jos työhön liittyviä keskeytyksiä ilmeni jatkuvasti myös vapaa-ajalla. Nämä muutokset koettiin suurimmiksi haasteiksi toimialasta riippumatta.

Jatkuva tavoitettavuuden ja vapaa-ajan ja työn rajan hälventymisen koettiin tekevän johtamistyöstä henkisesti raskaampaa. Esimiehet kokivat tavoitettavuuden niin hyvänä kuin huonona kehityksenä. Teknologia on helpottanut kommunikointia, mutta samalla rajoittanut esimiehen yksityisyyttä ja omaa tilaa. Ihmiset ovat tottuneet, että kaikki tieto on saatavilla nopeasti ja että organisaatioiden reagointikyky on nopeaa, muutoksiin on oltava valmiina reagoimaan kellon ympäri.

Kolmanneksi johtamistyön haasteeksi vastattiin osaamisen kehitys ja ylläpito. Työmarkkinoiden epävarmuudesta johtuvien määräaikaisten työsopimusten yleistymisen ansiosta eri organisaatioissa henkilöstön vaihtuvuus on suurta, ja vaatii ponnisteluja työyhteisön johtamiseen ja hallinnollisiin tehtäviin. Maineeseen ylläpidon haasteista haastatteluissa korostettiin nopean viestinnän ja nopean päätöksenteon merkitystä johtamistyössä.

Tutkin johtamistyön henkilökohtaisia merkityksiä kohderyhmään haastatteluissa tutkimuskysymyksellä ”Mitä johtaminen merkitsee sinulle?”. Tämän kysymyksen taustat ovat johtamisen roolin pohdinnassa, onko johtaja enää tarpeellinen ja ehdoton rooli organisaatioissa, joissa itseohjautuvuus ja jaettu johtaminen ovat yhä yleisempää (Collin, Auvinen, Herranen ym. 2017, 70-71).

Esimiesasemassa työskentelevät henkilöt kokivat, että johtaminen merkitsee heille sitouttamista ja vastuunkantamista. *”...johtajana haluaa johtaa niin että sitouttaa. Kylhän se on valtava vastuu ja samalla valtava vapaus”*. Kaikki tutkimushaastateltavat kokivat johtamisella olevan merkitystä heidän työskentelynsä. Merkitys huomioitiin esimerkiksi nopeutta vaativissa päätöksentekotilanteissa, tavoitteiden asettamisessa ja työyhteisöllisyyden luomisessa. Tärkeimmiksi johtamistaidoiksi nousivat heittäytymiskyky, eli kyky muuntautua tilanteisiin, ja vastuullisuus. *”Johtaja on aina vastuussa. Joku tietää mitä pitäisi tehdä, se miten toteutus etenee, on eri asia. Käytännön toteutus ontuu erilaisten asioiden takia, ei ole resursseja, ei osata, ei uskalleta pyytää apua tai neuvoja ei välttämättä tiedetä mitä tehdään mutta johdetaan silti.”* kommentoi eräs esimies.

Vertailin esimiesten ja tiimin jäsenien vastauksia johtamistyön merkityksistä. Tiimin jäsenet kertoivat haastatteluissa merkitykselliseksi johtajan kyvykkyyden toimia johtajana, mutta myös toisessa roolissa, työyhteisön jäsenenä. *”Sitä, että osaa ottaa roolin päättäjänä, mutta osaa myös olla osa työyhteisöä. Osaa erotella nämä kaksi roolia toisistaan”*. kommentoi eräs tiimin jäsen. Tiimin jäsenet korostivat myös ihmisten ymmärtämistä ja sosiaalisten taitojen hallintaa johtamistyössä. *”Hyvä johtaja saa alaisensa tekemään parhaansa työtehtävissään sekä motivoi heitä työssään ja tavoitteidensa saavuttamisessa”*.

*”Pitää olla valmentava ja kuitenkin inhimillinen ja lähestyttävä. Mahdollistava.”* kertoi eräs esimies.

Seuraavaksi tutkimushaastatteluissa tiedustelin kohderyhmän mielipiteitä johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista tällä hetkellä työelämässä. Pyysin haastateltavia mainitsemaan kolme tärkeintä ominaisuutta johtajalle. Esittelen nyt kolme tärkeintä ominaisuutta johtamistyössä perustuen tutkimushaastatteluihin:

1. Nopeus
2. Joustavuus
3. Mukautuminen tilanteisiin

Haastateltavat perustelivat nopeutta kyvyllä reagoida ja toimia nopeasti johtamista vaativassa tilanteessa. Tutkimusaineiston perusteella yhä kiristyneemmässä globaalissa kilpailussa nopeus on noussut kriittisemmäksi taidoksi johtajilla. Esimiesten haastatteluissa nopeutta kuvailtiin kyvyllä olla askeleen edellä. Nopeuden vastapainona korostettiin kärsivällisyyttä.

Niin esimiesten kuin tiiminjäsenten haastatteluissa tuli ilmi joustavuus. Mukautuminen tilanteisiin ja joustavuus kuvailtiin yhteistyössä. Esimiehet kuvailivat joustavuutta tärkeäksi johtaja-alainen luottamussuhteessa. Joustava johtaja ymmärtää joustamisen merkityksen molemmin puolin. Kun antaa tilaa ja luo mahdollisuuksia johdettavalle suorittaa työtään omalla tyylillään, myös johdettavan mielikuvasta muodostuu lojaalimpi työnantajaa kohtaan, ja johdettavan on helpompi joustaa myös vastavuoroisesti työnantajan suuntaan. Tiiminjäsenten haastatteluissa korostettiin, että kun työnantaja joustaa ja antaa vapauksia, niin on helpompi joustaa itse, kun kokee työnantajan ottavan huomioon myös työntekijän toiveet ja tunteet.

Eräs tiimin jäsen korosti teknologisen osaamisen taitoja *”Nykyäänä myös teknologinen osaaminen johtamisessa korostuu. Johtajan täytyy olla avoimin mielin niin teknologian, kuin ylipäänsä työelämän kehitykselle digitalisaation myötä.”* Tiedustelin haastatteluissa esimiehiltä onko teknologinen kehitys vaikuttanut johtamiseen ja kaikki vastasivat kysymykseen kyllä. Tiedustelin lisäkysymyksenä, miten johon kommentoitiin tiedon keräämisen ja kommunikoinnin organisaatioissa helpottuneen. Teknologian tuomiksi haasteiksi kuvailtiin tiedon laadun huonontuminen ja maineen ylläpidon vaikeutuminen sosiaalisen median myötä.

Tutkimusaineiston analysointi tapahtui käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkin aineistoa kahdesta eri näkökulmasta, esimiehen ja tiimin jäsenen, ja mietin kriittisesti mitä eroja ja samankaltaisuuksia heidän haastatteluissaan oli. Listasin ja ryhmittelin vastauksia haastatteluteemoihin, ja luokkiin ja muodostin yhtenäiset olettamukset ja käsitteet tutkimusaineistosta pohtien yhtenäisyyttä aiempiin tutkimuksiin ja teoriaperustaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90-98).

Vertaillessani esimiesten ja tiimin jäsenien vastauksia, huomasin että tutkimukseen osallistuneet esimiehet korostivat lähtökohtaisesti enemmän johtajan suorituskykyä ja tuloshakuisuutta hakevia ominaisuuksia, esimerkiksi reiluuutta ja jämäptiyyttä, rajojen asettamista ja tasapainoilua suoritushakuisen johtamismallin mukaisesti. Johdettavien henkilöiden haastatteluista ilmeni enemmän ihmislähtöinen johtaminen viihtyvyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Tiimin jäsenet arvottivat työssä viihtymisen korkeammalle kuin esimiehet. Muita johtajan tarvittavia ominaisuuksia haastateltavien näkökulmista olivat huomioiva, reilu mutta jämäpti, rajoja asettava ja tasapainoileva ja tasapuolinen. Kyky organisoida ja päätöksentekokyky mainittiin johtamisen ydinosaamisena, mutta niitä ei rinnastettu kysymykseen ajankohtaisesta johtamistyöstä.

### 3.6 Yhteenveto

Seuraavaksi alla olevassa taulukossa esittelen tutkimuksen yhteenvedon teemoittain.

Taulukko 4. Yhteenveto

<b>Esimiehet</b>	<b>Tiimin jäsenet</b>	<b>Yhteenveto</b>
Suorituskeskeinen johtamistyyli	Valmentava ja inspiroiva johtamistyyli	Kohderyhmän jäsenet kokivat johtamisen eri tavoin
<b>1. Johtamiskokemukset, miten johtamisen koetaan vaikuttavan työskentelyyn?</b>		
Johtaminen on vastuunottamista ja vastuunkantamista  Tavoitteisiin pääsemiseksi pitää olla säännöt, johtaminen asettaa säännöt  Esimiehen pitää pysyä päätösten takana	Johtaminen vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja yksilön suoritukseen	Hyvä johtaminen motivoi, palkitsee, tukee ja helpottaa työskentelyä  Johtamisella on suuri vaikutus työssäjaksamiseen  Johtaminen on enemmän kuin pelkkä ohjeistus työntekoon
<b>2. Hyvä johtajuus</b>		
Esimiehen tulee olla tiukka ja tasapuolinen  Psykologiset taidot ovat tärkeitä esimerkiksi johdettavien motivoinnissa	Hyvä esimies tukee ja kannustaa  Palautteen anto tärkeää, erityisesti positiivisen palautteen antaminen  Palautetta pitää osata kommunikoida ja viestiä oikealla tavalla, niin positiivista kuin rakentavaa.	Sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä johtamisessa  Johtajan tehtävä on antaa raamit ja rajat työskentelylle, mutta on tärkeää antaa tilaa johdettavalle suorittaa ja kehittää itseään tekemällä asioita itse ja oma-aloitteisesti  Johtaminen on läpinäkyvää  Nopeus, joustavuus, mukautumiskyky ovat tärkeimmät ominaisuudet
<b>3. Johtamistyön muutos</b> Kolme suurinta haastetta johtamiselle ovat: <ul style="list-style-type: none"><li>• Työmarkkinoiden muutos</li><li>• Teknologian kehittyminen</li><li>• Osaamisen kehitys ja ylläpito</li></ul>		

Tutkimusaineiston tulkinnasta nousi esiin toistuvana teemana johtamisen vaikutus kokonaistasolla työyhteisössä ja henkilökohtaisella yksilötasolla. Johtamisen merkitys työskentelyyn perustuen kohderyhmän kokemuksiin on olla ohjeistuksena ja tukena työsuoritukselle, jotta saavutetaan paras yhteinen lopputulos niin suorituksen, kuin tavoitteiden kannalta. Hyvä johtaminen tukee työntekijän hyvinvointia ja antaa suuntaviivat, muttei rajoita työntekijän itseohjautuvuutta.

Vastuullisen johtajuuden, tasapuolisuuden ja tuen tarpeen teemat toistettiin tutkimuksessa. Vastuullisuus kuvattiin siten, että johtamisessa tulee osata nähdä syy-seuraussuhteet ja niiden alkuperä, vaikka ne eroaisivat johtajan omista näkökulmista. Johtaja ei voi ajatella ainoastaan mikä on parasta yksikölle, vaan mikä on parasta koko työyhteisölle ja toimia tasapuolisesti ja reilusti. Tasapuolisella toiminnalla korostettiin johtamisen läpinäkyvyyttä, selkeitä perusteluja toiminnalle ja päätöksien takana pysymistä. Johtamisessa tulee toimia tasapainoisesti ja pitkäjänteisesti halliten kokonaisvaltaisesti, pitkien ja lyhyiden aikavälien tavoitteiden saavuttamiseksi.

## 4 Tutkimustulokset ja pohdinta

Tutkimuksesta voidaan tehdä seuraavat neljä johtopäätöstä:

1. Työn pirstaloituminen asettaa haasteen johtamiselle
2. Ihmisten johtaminen on tärkeää
3. Johtamiskokemukset ovat yksilöllisiä
4. Sosiaalinen älykkyys on uusi vahvuus

Teknologian nopea kehittyminen ja yhteiskunnan väestörakennemuutokset vaativat uudistumista työelämässä kaikilla yritysosa-alueilla, erityisesti johtamisessa. Työn pirstaloituminen asettaa haasteen organisaatioiden johtamiselle. Työtä tehdään yhä useammassa paikassa ulkoistettuna ja lyhyemmissä pätkissä, yhä useampien ja suurempien verkostojen avulla. Markkinoiden ja teknologian kehittyminen vaatii yrityksiltä ketteryyttä ja strategisia muutoksia, uudistumiskykyä ja luovuutta toimintakyvyn säilyttämiseksi. Kehitystyö ja kyky uudistua on yritysten ja organisaatioiden elinehto.

Tutkimuksessa selvitettiin millaisia johtamiskokemuksia esimiehillä ja tiimin jäsenillä on. Johtamisen kokemukset ovat yksilöllisiä ja yksilöllinen ihminen tulisi huomioida kokonaisuutena työn -ja johtamisen suunnittelussa. Eri näkökulmista (esimies - tiimin jäsen) johtaminen arvoittuu eri tavoin. Tiimin jäsenille johtamisen merkitys korostuu työskentelyn tukena ja innoittajana, esimerkkinä, ei rajoittajana. Tutkimushaastatteluissa korostunut sosiaalinen älykkyys on yhä merkittävämpi taito johtamistyössä. Tähän kuuluvat esimerkiksi monimuotoisen johtamisen hallinta, ja sosiaalinen osaaminen eli kyky ymmärtää ja asettaa toisen ihmisen asemaan. Vuorovaikutusosaaminen on olennaista erityisesti matala-hierarkkisissa ja kansainvälisissä organisaatioissa, joissa päätöksenteko on hajautettua ja työskentelytyyli on tiimi- ja verkostopohjaista. Johtamistyön vaikutuksen arviointi työskentelyyn on haastavaa, ja arviointia vaikeuttaa avoimen dialogisuuden puute. Johdettavien henkilöiden antama palaute on olennainen osa johtamistyön kehittymistä, mutta usein johtajan auktoriteettinen asema vaikeuttaa palautteen antamista esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja työtyytyväisyyskyselyissä.

Tutkimuksessa korostui monimuotoisen johtamisen merkitys työhyvinvointiin ja yrityksen tasapainoon. Henkilöstön voimavarat ovat suuri osa yrityksen toimintakyvykkyyttä. Johtamisella on suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Tutkimuksen kohderyhmien näkemykset erosivat toisistaan, johdettavien ryhmä korosti työilmapiirin vaikutusta työyhteisön työssäjaksamiseen ja viihtymiseen, kun taas esimiesten ryhmä korosti tuloksellisuutta ja



suorituskykyä. Yhä tärkeämpänä osana johtamistyötä on jatkuva toiminnan arviointi. Esi- miehen tulee huomioida työyhteisön kyvykkyys ja potentiaali, ja miten valjastaa eri työnte- kijöiden parhaat puolet oikein käyttöön parhaimman tuloksen saavuttamiseksi.

Tutkimuksen perusteella motivaation ja motivointitaitojen merkitystä työhön tulisi tutkia li- sää. Jatko tutkimuksen aiheeksi sopisi esimerkiksi motivaatiotaitojen tutkimus, eli miten motivoidaan muutoksessa eri sukupolvia, eri intresseillä yhteisiin tavoitteisiin? Miten työn merkityksellisyyttä ja motivaatiota voidaan kasvattaa, ja miten motivaatiotaitoja voidaan opetella? Ihmisten johtaminen ja tunneälytaidot ovat yhä tärkeämpiä taitoja johtamisessa esimerkiksi toimintaympäristöjen monikulttuurisuuden yleistyessä.

## 5 Opinnäytetyön arviointi

Tämän opinnäytetyön tutkimustyö on ollut haasteellista. Johtamistyön arviointi on edelleen hyvin arka aihe, mikä ilmeni vähäisessä vastaushalukkuudessa haastatteluihin kutsuilla, vaikka tutkimuksessa annettiin mahdollisuus vastata nimettömästi. Opinnäytetyön aihe on ollut haastava tutkia ja arvioida, mutta aiheen ajankohtaisuus on lisännyt tutkimusintoa. Opinnäytetyölle oli haussa toimeksianto, mutta valitettavasti erinäisistä syistä toimeksiantoa ei saatu.

Johtamistyön arviointi ja kokemusten kertominen avoimesti, etenkin kasvotusten koetaan hyvin henkilökohtaiseksi ja araksi aiheeksi. Erityisesti työntekijän asemassa olevia organisaation jäseniä oli vaikeaa saada haastatteluun mukaan. Syitä passiiviselle halukkuudelle osallistua tutkimukseen voivat olla esimerkiksi herkkä aihealue ja julkisuus. Tutkimukseen osallistumispyyntö lähetettiin yhteensä 15 henkilölle, joista kahdeksan suostuivat tutkimuksen kohderyhmäksi.

Kasvotusten tapahtuneissa haastatteluissa johtamiskokemusten kertominen sai aikaan aiheen välttelyä ja vaihtoa. Haastateltavat kokivat johtamisen arvioinnin vaikeaksi, ja alkoivat automaattisesti johdatella keskustelua pois aiheesta tai vastasivat kysymykseen kierrellen. Haastateltavia täytyi ohjeistaa takaisin haastattelukysymyksen pariin ja pyytää heitä vastaamaan kokemuksistaan. Sähköpostitse tapahtuneet haastattelut olivat vaikeampia hallita ja vastauksia oli vaikeampi tulkita, kuin kasvotusten tapahtuneita haastatteluja. Sähköpostitse tutkimukseen osallistuneet henkilöt vastasivat tutkimukseen lyhyemmin. Haastattelukysymykset olisivat voineet olla avoimempia, jolloin vastaushalukkuus olisi voinut olla suurempi kuin nyt.

Seuraavaksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Tämä opinnäytetyö on toteutunut aikataulussaan, vaikka tutkimustyötä viivästytti pitkittynyt päätöksenteko toimeksiannosta. Opinnäytetyölle oli haussa toimeksianto ja valmisteltiin opinnäytetyösuunnitelma eräälle yritykselle. Valitettavasti toimeksiantoa ei saatu suunnitellulle kohderyhmälle. Lähdin toteuttamaan toista suunnitelmaa eri kohderyhmällä.

Tutkimustyössä noudatettiin tarkkaa dokumentointia aineiston keruussa ja haastattelutilanteissa (Kananen 2010, 69). Haastattelutilanteet kirjattiin ylös tarkasti muistiinpanoiksi haastateltavien omin sanoin. Haastattelutilanteet dokumentoitiin tarkasti haastateltavien kerronnan mukaan, josta suoritettiin tutkimusdatan tulkinnan. Kunnioitin haastateltavien mielipiteitä ja anonymisyyttä tutkimuksessa. Haastattelut olivat suunniteltu ennalta perustuen

tutkimuksen tietoperustaan ja aiempiin johtamistutkimuksiin. Otin haastatteluissa huomioon omat näkemykseni ja suhteeni tutkimusaiheeseen, huomioin neutraalin roolini tutkimushaastattelijana, ja tallensin tutkimushaastattelut mahdollisimman objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-123). Valitsin tutkimukseen laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät, koska kyseessä oli tietyn ilmiön tutkiminen, tässä tapauksessa johtamistyön kokemukset. Tutkimustyö on toistettavissa, mutta on kuitenkin tulkinnallinen riippuen kohderyhmästä. Kohderyhmän valinta vaikuttaa tutkimustuloksiin, koska kyseessä oli yksilöiden kokemuksiin perustuva tutkimus (Kananen, 2010, 70-71). Analysoin tutkimusaineiston sisällönanalyysillä tutkien kohderyhmän kahta eri näkökulmaa käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa etsin tutkimusaineistosta toistuvia ilmauksia ja samankaltaisuuksia. Toistuvien ilmaisujen jälkeen etsin aineistosta eroja ja yhtäläisyyksiä kohderyhmän kahdesta eri näkökulmasta. Aineiston yhtäläisyyksistä ja eroista kasasin tutkimuksen oletukset ja käsitteet ja analysoin tutkimustulokset (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90-98).

Vaikka tutkimustyö oli haasteellista, tutkimustyötä tehdessä tutkimusaineistosta oivaltaminen tuki motivaatiani ja oppimistani. Peilattessani aiempia tutkimuksia suomalaisesta johtajuudesta, tutkimustulokset tukivat omia tutkimustuloksiani ja kasvattivat mielenkiintoani aihetta kohtaan. Opinnäytetyö on ollut kokonaisuutena opettavainen prosessi. Johtaminen on interaktiivista vaikuttamista, joka perustuu ihmiskontaktiin ja käyttäytymiseen ja vaatii paljon taitoja, niin vaikutusvaltaa kuin kykyä vaikuttaa toisiin ihmisiin.

## Lähteet

Armstrong, M. 2013 How to manage people. Kogan Page Ltd. London.

Aro, A. Rämö, A. Aho, J. Kedonpää, K. Lappi, T. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki.

Bratton, J. Gold, J. Human resource management. Theory and practice. 4 painos. Palgrave Macmillan. Basingstoke, Hampshire.

Collin K. Auvinen T. Herranen S. Paloniemi S. Riivari E. Sintonen T. & Lemmetty S. 2017. Johtajuutta vai johtamattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatiossa. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä. Luettu: 21.8.2018. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/52483/978-951-39-6921-9.pdf?sequence=1>

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Gummerus Kirjapaino. Talentum Helsinki.

Helsilä, M. Salojärvi, T. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hirsjärvi S. Hurme H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press.

Hirsjärvi S. Remes P. Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Bookwell Oy. Porvoo.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Juuti, P. Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5 uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Jylhä E. Viitala R. 2014. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere.

Kostamo T. Launonen R. Marttinen K. Mäkkeli J. Ruotsalainen M. Vuori, J. 2017. Ihan in-  
tona! Miten innostusta johdetaan -julkaisu. Leading Passion - How to create a culture of  
engagement -tutkimushanke. Haaga-Helium julkaisut 9/2017. Grano 2017.

Lämsä E. Päivike T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing Oy  
Porvoo.

Myers, M. D. 2013. Qualitative Research in Business & Management. Sage Publications.  
London.

Mäkikangas, A. Mauno, S. Feldt, T. Tykkää työstä – Työhyvinvoinnin psykologiset perus-  
teet 2017. PS-kustannus. Jyväskylä

Northouse, P.G. 2016. Leadership. Theory and Practice. 7. painos. Sage, Thousand  
Oaks, California.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus  
Helsinki Yliopistokustannus Oy. Tampere.

Silverman, D. 2005. Doing qualitative research. A Practical Handbook. Second Edition.  
Sage Publications. London.

Sosiaali -ja terveysministeriö. 2015. Työelämä 2025 – katsaus. Työelämän ja työympäris-  
tön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Luettu: 10.10.2018. Luetta-  
vissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3573-0>

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020 – Älykkään johtamisen näkö-  
kulmia. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johta-  
minen. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Talouselämä. 2013. Elina Lappalainen: Supercellin Ilkka Paananen: ”Moni luova organi-  
saatio maksimoi kontrollin - me teemme päivittäin”. Artikkelin. Luettu: 17.9.2018. Luetta-  
vissa: [https://www.talouselama.fi/uutiset/supercellin-ilkka-paananen-moni-luova-organi-  
saatio-maksimoi-kontrollin-me-teemme-painvastoin/d77c2608-98b7-3dcf-b528-  
f68d0fe85806](https://www.talouselama.fi/uutiset/supercellin-ilkka-paananen-moni-luova-organi-<br/>saatio-maksimoi-kontrollin-me-teemme-painvastoin/d77c2608-98b7-3dcf-b528-<br/>f68d0fe85806)

Tuomi J. Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työ ja elinkeinoministeriö, Filosofian akatemia 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus – tutkimus. Osa Työelämä2020-hanketta. Luettu: 16.9.2018. Luettavissa: [http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen\\_johtamisen\\_tila/mobile/index.html#p=3](http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen_johtamisen_tila/mobile/index.html#p=3)

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Helsinki.

Warner Burke, George H. Litwin. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management* 18:3.

Yukl, Gary. 2013. Leadership in organisations. Pearson Education Limited. Edinburgh Gate, Harlow, Essex. England.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelulomake

1. Oletko a) esimies b) tiimin jäsen?
2. Työkokemuksesi vuosina:
  - a) alle 5 v.
  - b) 5-10v.
  - c) 10-15v.
  - d) 15-20v.
  - e) 20+v.
3. Millaisena koet esimiehesi johtamisen?

<p>Valmentava</p> <p>Koet että esimiehesi on valmentajana yhteisessä joukkueessanne. Toimitte tiiviissä yhteistyössä. Tiimillänne on yhteiset päämäärät ja pyritte yhdessä kohti tavoitteitanne. Esimiehesi avustaa sinua ja tsemppaa työtehtävissäsi ja johtaa kokonaiskuvaa.</p>	<p>Suorituskeskeinen</p> <p>Koet että esimiehesi arvostaa suorituksia. Esimiehesi on tarkka, luotettava ja vankka tuki, joka on valmis vaatimaan itseltään ja alaisiltaan. Tehokkuus ja tuottavuus korostuvat esimiehesi johtamisessa ja tekemisessä.</p>
<p>Luova, innovatiivinen</p> <p>Koet että esimiehesi on antanut sinulle vapauden tehdä itse omia päätöksiä työtilanteissa ja pystyt vaikuttamaan omaan työhösi. Esimiehesi luottaa luovuuteesi haastavissa työtilanteissa. Esimiehesi ohjeistaa, mutta päätöksentekovastuu on sinulla.</p>	<p>Jokin muu, mikä</p>

4. Miten johtaminen vaikuttaa työskentelyysi? Valitse seuraavista vaihtoehdoista:
  - a) Motivoi, palkitsee, helpottaa, tukee, auttaa jaksamaan työssä
  - b) Haastaa, testaa rajoja, kehittää
  - c) Antaa suuntaviivat ja erilaisia näkökulmia työskentelyyn
  - d) Inspiroi, auttaa hahmottamaan kokonaiskuvaa
  - e) Ei mitenkään / en osaa sanoa / jollain muulla tavalla, miten?
  
5. Millaisia kokemuksia sinulla on johtamisesta suomalaisessa (tai muissa) työympäristössä?
  
6. Millaista on hyvä johtajuus?
  
7. Onko johtamisella merkitystä sinun työhösi?
  
- -
  
8. Onko teknologinen kehitys vaikuttanut johtamiseesi?  
Kyllä, miten? / Ei
  
9. Oletko kohdannut haasteita johtamisessasi? Jos kyllä, niin mitä seuraavista:  
(Valitse kolme suurinta haastetta)
  - a) Työmarkkinoiden muutos  
Epävakaat työtilanteet, ja määräaikaisten työsuhteiden yleistyminen, vuokratyön yleistyminen, henkilöstön sitouttaminen
  - b) Teknologian takeover  
24/7 online tavoitettavuus, ei rajaa vapaa-ajan ja työn välillä
  - c) Globaali kilpailu  
Paine ja kiire, kilpailu vaatii nopeaa reagointia ja nopeaa päätöksentekoa
  - d) Maineen ylläpito  
Sosiaalinen median vaikutus, julkisuus, yleistynyt julkinen kritisointi
  - e) Luotettavan tiedon saanti ja ylläpito  
Tiedon määrä on räjähtänyt, laatu jää jälkeen
  - f) Osaamisen kehitys ja ylläpito  
Kyky hallita verkostoja ja johtaa moninaista työympäristöä
  
10. Mitä johtaminen merkitsee sinulle?
  
11. Mainitse mielestäsi 3 tärkeintä johtajan ominaisuutta. Mitä sinun mielestäsi vaaditaan johtajalta tämän päivän työelämässä?